

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE SAN CARLOS**

Proyecto de graduación para optar por el grado de  
Bachillerato en Administración de Empresas.



*PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y  
OPERACIÓN DE UNA CANCHA SINTÉTICA EN LA  
LOCALIDAD DE EL MOLINO DE SAN CARLOS*

Realizado por:

**ROY RAFAEL JIMÉNEZ ALFARO**

Asesor:

**M.B.A. ALFREDO ALFARO RAMOS**

II Semestre 2012

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE SAN CARLOS**

Proyecto de graduación para optar por el grado de  
Bachillerato en Administración de Empresas.



*PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y  
OPERACIÓN DE UNA CANCHA SINTÉTICA EN LA  
LOCALIDAD DE EL MOLINO DE SAN CARLOS*

Realizado por:

**ROY RAFAEL JIMÉNEZ ALFARO**

Asesor:

**M.B.A. ALFREDO ALFARO RAMOS**

II Semestre 2012

## **Dedicatoria**

A mis padres y Mauricio por su incondicional y eterno apoyo,  
por creer siempre en mí y haber estado siempre a mi lado.  
Ellos, mis modelos a seguir y la razón para intentar ser,  
una mejor persona.

# Índice de Contenidos

<b>CAPITULO I - GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	3
1.4.1 <i>Objetivo General</i> .....	3
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	5
1.5.1 <i>Alcances</i> .....	5
1.5.2 <i>Limitaciones</i> .....	5
<b>CAPITULO II - MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 PLAN DE NEGOCIOS.....	6
2.2 NATURALEZA DEL PROYECTO .....	8
2.2.1 <i>Idea</i> .....	8
2.2.2 <i>Empresas de servicios</i> .....	9
2.2.3 <i>Misión</i> .....	9
2.2.4 <i>Visión</i> .....	9
2.2.5 <i>Objetivos de la empresa</i> .....	10
2.2.6 <i>Ventajas competitivas</i> .....	10
2.2.7 <i>Distingos competitivos</i> .....	10
2.3 MERCADO .....	11
2.3.1 <i>Competencia pura</i> .....	11
2.3.2 <i>Demanda</i> .....	12
2.3.3 <i>Mercado meta</i> .....	12
2.4 MARKETING .....	12
2.4.1 <i>Necesidad y deseo</i> .....	12
2.4.2 <i>Estrategia de marketing</i> .....	13
2.4.3 <i>Mezcla de marketing</i> .....	14
2.4.4 <i>Principales herramientas promocionales</i> .....	16
2.4.5 <i>Principales medios promocionales</i> .....	17
2.5 ESTUDIO DE MERCADO .....	19
2.5.1 <i>Objetivos del estudio de mercado</i> .....	19
2.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.6.1 <i>Enfoque cuantitativo</i> .....	19
2.6.2 <i>Alcances de la investigación cuantitativa</i> .....	20
2.6.3 <i>Fuentes primarias</i> .....	21
2.6.4 <i>Fuentes secundarias</i> .....	21
2.6.5 <i>Selección de la muestra</i> .....	21
2.6.6 <i>Instrumentos de medición</i> .....	23
2.6.7 <i>Plan de introducción al mercado</i> .....	25
2.7 PRODUCCIÓN .....	25
2.7.1 <i>Producto</i> .....	26
2.7.2 <i>Objetivos del área de producción</i> .....	26
2.7.3 <i>Especificaciones del producto o servicio</i> .....	26
2.7.4 <i>Descripción del proceso de producción o prestación del servicio</i> .....	27

2.7.5	<i>Diagrama de flujo del proceso</i> .....	27
2.7.6	<i>Equipo e instalaciones</i> .....	28
2.7.7	<i>Capacidad instalada</i> .....	29
2.7.8	<i>Ubicación de la empresa</i> .....	29
2.7.9	<i>Diseño y distribución de planta y oficinas</i> .....	29
2.7.10	<i>Mano de obra</i> .....	30
2.7.11	<i>Procedimientos de mejora continua</i> .....	30
2.7.12	<i>Programa de producción</i> .....	30
2.8	<b>ORGANIZACIÓN</b> .....	31
2.8.1	<i>Manuales operativos</i> .....	31
2.8.2	<i>Captación del personal</i> .....	31
2.8.3	<i>Desarrollo del personal</i> .....	31
2.8.4	<i>Administración de sueldos y salarios</i> .....	32
2.8.5	<i>Administración de sueldos y salarios</i> .....	32
2.8.6	<i>Marco legal de la organización</i> .....	32
2.9	<b>FINANZAS</b> .....	33
2.9.1	<i>Relación de las finanzas con la contabilidad</i> .....	33
2.9.2	<i>Los 4 estados financieros clave</i> .....	34
2.9.3	<i>Indicadores financieros</i> .....	36
2.10	<b>SISTEMA CONTABLE</b> .....	37
2.10.1	<i>Catálogo de cuentas</i> .....	37
2.10.2	<i>Costos y gastos</i> .....	37
2.10.3	<i>Capital social</i> .....	38
2.10.4	<i>Créditos (préstamos)</i> .....	38
2.10.5	<i>Entradas</i> .....	38
2.10.6	<i>Salidas</i> .....	38
2.11	<b>ACTIVIDAD FÍSICA</b> .....	39
2.11.1	<i>Deporte</i> .....	39
2.11.2	<i>Recomendaciones actuales de actividad física:</i> .....	39
	<b>CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>41</b>
3.1	<b>ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	41
3.1.1	<i>Enfoque Cuantitativo</i> .....	41
3.2	<b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	41
3.2.1	<i>Investigación Exploratoria</i> .....	41
3.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i> .....	41
3.3	<b>SUJETOS DE INFORMACIÓN</b> .....	42
3.4	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	42
3.4.1	<i>Fuentes primarias</i> .....	42
3.4.2	<i>Fuentes secundarias</i> .....	43
3.5	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	44
3.5.1	<i>Observación</i> .....	44
3.5.2	<i>Entrevista</i> .....	44
3.5.3	<i>Encuestas</i> .....	45
3.6	<b>DISEÑO DE LA MUESTRA</b> .....	45
3.6.1	<i>Parámetros</i> .....	46
3.6.2	<i>Unidad de muestreo</i> .....	47
3.6.3	<i>Unidad informante</i> .....	47
3.6.4	<i>Perfil del consumidor</i> .....	47

3.6.5	<i>Tipo de muestra:</i> .....	47
3.6.6	<i>Método de muestreo</i> .....	48
3.6.7	<i>Cálculo del tamaño de la muestra</i> .....	48
3.6.8	<i>Selección de la muestra</i> .....	50
3.6.9	<i>Trabajo de campo</i> .....	51
<b>CAPITULO IV - NATURALEZA DEL PROYECTO</b> .....		<b>52</b>
4.1	DETERMINACIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA.....	52
4.1.1	<i>Idea de negocio: Cancha sintética</i> .....	52
4.2	JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	53
4.3	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	53
4.4	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	54
4.7.1	<i>Tipo de empresa</i> .....	54
4.7.2	<i>Ubicación y tamaño de la empresa</i> .....	54
4.8	MISIÓN DE LA EMPRESA.....	55
4.9	VISIÓN DE LA EMPRESA.....	55
4.10	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	55
4.10.1	<i>Corto plazo</i> .....	55
4.10.2	<i>Mediano plazo</i> .....	56
4.10.3	<i>Largo plazo</i> .....	56
4.11	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	56
4.11.1	<i>Distingos competitivos</i> .....	57
4.12	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR.....	57
4.13	SERVICIOS DE LA EMPRESA.....	58
4.14	CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA.....	59
4.15	APOYOS.....	59
4.15.1	<i>Contadora:</i> .....	60
4.15.2	<i>Abogado:</i> .....	60
4.15.3	<i>Apoyo a pymes:</i> .....	60
4.15.4	<i>Otros:</i> .....	60
<b>CAPITULO V - EL MERCADO</b> .....		<b>61</b>
5.1	OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA.....	61
5.1.1	<i>A corto plazo</i> .....	61
5.1.2	<i>A mediano plazo</i> .....	61
5.1.3	<i>A largo plazo</i> .....	61
5.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	62
5.3.1	<i>Tamaño del mercado</i> .....	62
5.3.2	<i>Demanda potencial</i> .....	62
5.3.3	<i>Demanda del proyecto</i> .....	63
5.3.4	<i>Participación de la competencia en el mercado</i> .....	64
5.4	ESTUDIO DEL MERCADO.....	66
5.5.1	<i>Justificación del estudio</i> .....	66
5.5.2	<i>Objetivo general del estudio de mercado</i> .....	67
5.5.3	<i>Objetivos específicos del estudio de mercado</i> .....	67
5.5.4	<i>Situación actual</i> .....	68
5.5.5	<i>Conclusiones del estudio realizado</i> .....	89
5.6	DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA.....	91
5.6.1	<i>Responsables en cadena de distribución</i> .....	91

5.7	PROMOCIÓN DEL SERVICIO .....	91
5.7.1	<i>Publicidad</i> .....	91
5.7.2	<i>Promoción de ventas</i> .....	94
5.7.3	<i>Marcas</i> .....	94
5.7.4	<i>Presupuesto para el sistema de promoción y publicidad</i> .....	95
5.8	FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIOS .....	96
5.8.1	<i>Políticas de precios</i> .....	96
5.8.2	<i>Determinación de los gastos fijos y variables</i> .....	96
5.8.3	<i>Porcentaje de ganancia</i> .....	98
5.8.4	<i>Tarifa del servicio</i> .....	98
5.8.5	<i>Punto de equilibrio</i> .....	98
5.9	PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO .....	99
5.10	ANÁLISIS FODA .....	101
5.10.1	<i>Análisis del entorno interno</i> .....	102
5.10.2	<i>Análisis del entorno externo</i> .....	104
5.11	SISTEMA Y PLAN DE VENTAS (ADMINISTRACIÓN).....	107
<b>CAPITULO VI - PRODUCCIÓN .....</b>		<b>108</b>
6.1	OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	108
6.1.1	<i>Objetivos a corto plazo</i> .....	108
6.1.2	<i>Objetivos a mediano plazo</i> .....	108
6.1.3	<i>Objetivos a largo plazo</i> .....	108
6.2	ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO .....	108
6.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	110
6.3.1	<i>Procedimiento para la atención al cliente vía telefónica</i> .....	110
6.3.2	<i>Procedimiento para la prestación del servicio de cancha sintética</i> .....	113
6.4	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....	117
6.5	EQUIPO E INSTALACIONES .....	117
6.5.1	<i>Identificación de proveedores y cotizaciones</i> .....	119
6.6	CAPACIDAD INSTALADA.....	119
6.7	UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	120
6.8	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS .....	121
6.9	MANO DE OBRA REQUERIDA .....	122
6.10	PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA .....	123
6.11	PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	125
<b>CAPITULO VII - ORGANIZACIÓN.....</b>		<b>127</b>
7.1	OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN .....	127
7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	127
7.3	FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO.....	128
7.3.1	<i>Gerencia General</i> .....	129
7.3.2	<i>Mantenimiento</i> .....	131
7.4	MANUAL OPERATIVO DEL PERSONAL.....	131
7.5	POLÍTICAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA .....	132
7.6	CAPTACIÓN DE PERSONAL.....	132
7.7	DESARROLLO DEL PERSONAL .....	133
7.8	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....	133
7.8.1	<i>Aprovisionamiento para prestaciones</i> .....	134
7.8.2	<i>Obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.)</i> .....	134

7.9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	136
7.10	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	136
7.10.1	<i>Constitución de la empresa</i> .....	136
7.10.2	<i>Implicaciones del Ministerio de Hacienda</i> .....	137
7.10.3	<i>Obligaciones sociales</i> .....	140
7.10.4	<i>Requisitos para la construcción de la cancha sintética así como los baños y vestidores</i> .....	143
7.10.5	<i>Permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud</i> .....	144
7.10.6	<i>Patente Comercial</i> .....	145
<b>CAPITULO VIII - FINANZAS .....</b>		<b>148</b>
8.1	OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE .....	148
8.1.1	<i>Objetivos Generales</i> .....	148
8.1.2	<i>Objetivos a corto plazo</i> .....	148
8.1.3	<i>Objetivos a mediano plazo</i> .....	149
8.1.4	<i>Objetivos a largo plazo</i> .....	149
8.2	SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA .....	149
8.2.1	<i>Contabilidad de la empresa</i> .....	149
8.2.2	<i>Catálogo de cuentas</i> .....	149
8.2.3	<i>Software a utilizar</i> .....	151
8.3	FLUJO DE EFECTIVO .....	151
8.3.1	<i>Gastos</i> .....	151
8.3.2	<i>Capital social</i> .....	151
8.3.3	<i>Créditos (préstamos)</i> .....	152
8.3.4	<i>Entradas</i> .....	152
8.3.5	<i>Salidas</i> .....	153
8.3.6	<i>Proyecciones sobre flujo de efectivo</i> .....	154
8.3.7	<i>Indicadores financieros</i> .....	164
<b>CAPITULO IX - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>166</b>
9.1	CONCLUSIONES .....	166
9.2	RECOMENDACIONES.....	167
<b>V. BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>168</b>
<b>VI. ANEXOS Y APÉNDICES .....</b>		<b>169</b>
ANEXO N°1 - COTIZACIÓN CICADEX CANCHA SINTÉTICA.....		169
ANEXO N°2 - FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTRUCCIÓN.....		174
ANEXO N°3 – FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO .....		175
ANEXO N°4 – FORMULARIO DE SOLICITUD DE NUEVA PATENTE COMERCIAL .....		176
ANEXO N°5 – PROGRAMA DE RESIDUOS .....		177
APÉNDICE N°1 – ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO .....		178
APÉNDICE N°2 – HOJA PARA RESERVACIONES.....		183
APÉNDICE N°3 – HOJA PARA INFORMACIÓN DE CLIENTES.....		184



# Índice de Tablas

TABLA 1 CÁLCULO DE LA POBLACIÓN Y SU PROPORCIÓN SEGÚN COMUNIDAD .....	46
TABLA 2 DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LAS ENCUESTAS POR ESTRATOS.....	50
TABLA 3 CANTIDAD DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA DEMANDA POTENCIAL DEL PROYECTO .....	63
TABLA 4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA .....	65
TABLA 5 GASTOS FIJOS Y VARIABLES MENSUALES .....	97
TABLA 6 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO .....	101
TABLA 7 ANÁLISIS FODA DE LA CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ.....	102
TABLA 8 INGRESOS MENSUALES SEGÚN PLAN DE VENTAS .....	107
TABLA 9 PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA .....	112
TABLA 10 DIAGRAMA DE FLUJO: ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA.....	112
TABLA 11 PROCEDIMIENTO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALQUILER .....	115
TABLA 12 DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALQUILER DE CANCHA .....	116
TABLA 13 REQUERIMIENTO DE HERRAMIENTAS / EQUIPO .....	117
TABLA 14 REQUERIMIENTO EN INSTALACIONES .....	118
TABLA 15 SERVICIOS Y PERMISOS PÚBLICOS O ESTATALES NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO .....	119
TABLA 16 PROGRAMA PREOPERATIVO DE PRODUCCIÓN .....	126
TABLA 17 PORCENTAJES DE APROVISIONAMIENTO PARA PRESTACIONES .....	134
TABLA 18 OBLIGACIONES CON LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL .....	135
TABLA 19 MONTOS DE APROVISIONAMIENTO PARA PRESTACIONES Y OBLIGACIONES CON LA C.C.S.S.....	135
TABLA 20 PORCENTAJES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA A PAGAR PARA PERSONAS FÍSICAS .....	139
TABLA 21 DEPRECIACIÓN DE LOS INMUEBLES .....	140
TABLA 22 ARTÍCULOS A CONSIDERAR DE LA LEY 7600 .....	143
TABLA 23 CATÁLOGO DE CUENTAS .....	150
TABLA 24 GASTOS TANTO FIJOS COMO VARIABLES EN QUE INCURRIRÁ LA EMPRESA .....	151
TABLA 25 PROYECCIÓN DE INGRESOS MENSUALES .....	152
TABLA 26 PROYECCIÓN DE EGRESOS MENSUALES .....	153
TABLA 27 FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE SIN FINANCIAMIENTO .....	155
TABLA 28 FLUJO DE EFECTIVO SIN FINANCIAMIENTO (PROYECCIÓN OPTIMISTA) .....	156
TABLA 29 FLUJO DE EFECTIVO SIN FINANCIAMIENTO (PROYECCIÓN PESIMISTA).....	157
TABLA 30 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO PARCIAL .....	158
TABLA 31 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO PARCIAL (PROYECCIÓN OPTIMISTA).....	159
TABLA 32 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO PARCIAL (PROYECCIÓN PESIMISTA) .....	160
TABLA 33 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO TOTAL .....	161
TABLA 34 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO TOTAL (PROYECCIÓN OPTIMISTA) .....	162
TABLA 35 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO TOTAL (PROYECCIÓN PESIMISTA) .....	163
TABLA 36 INDICADORES FINANCIEROS .....	164

# Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 PERSONAS QUE PRACTICAN DEPORTE O REALIZAN ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD FÍSICA .....	68
GRÁFICO 2 INTERÉS EN UTILIZAR UNA CANCHA SINTÉTICA UBICADA EN EL MOLINO DE SAN CARLOS .....	69
GRÁFICO 3 ACTIVIDADES FÍSICAS O DEPORTES DE INTERÉS POR LA POBLACIÓN .....	70
GRÁFICO 4 UBICACIÓN DE LA CANCHA CON FÁCIL ACCESO .....	71
GRÁFICO 5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON QUE DISPONEN LAS PERSONAS .....	72
GRÁFICO 6 PREFERENCIA DE LAS PERSONAS PARA SER INFORMADAS SOBRE CAMPEONATOS Y ACTIVIDADES .....	73
GRÁFICO 7 INTERESADOS EN PARTICIPAR DE CAMPEONATOS DEPORTIVOS .....	74
GRÁFICO 8 PROMOCIONES QUE MOTIVARÍAN A LAS PERSONAS A HACER UN USO MÁS FRECUENTE DE LA CANCHA SINTÉTICA .....	76
GRÁFICO 9 PRIORIDAD DE LOS SERVICIOS QUE DEBE OFRECER LA CANCHA .....	77
GRÁFICO 10 PERSONAS QUE VISITAN CANCHAS SINTÉTICAS CON REGULARIDAD .....	78
GRÁFICO 11 PRINCIPALES CANCHAS SINTÉTICAS VISITADAS .....	79
GRÁFICO 12 PRINCIPALES INCONVENIENTES DE LAS PERSONAS QUE ASISTEN REGULARMENTE A CANCHAS SINTÉTICAS .....	80
GRÁFICO 13 TARIFAS POR PERSONA PARA DEPORTES EN EQUIPO .....	81
GRÁFICO 14 TARIFAS POR PERSONA PARA CAMINAR O CORRER SOBRE LA SUPERFICIE SINTÉTICA .....	82
GRÁFICO 15 TARIFAS POR PERSONAS EN CASO DE JUEGOS COMO TENIS .....	83
GRÁFICO 16 HORAS SEMANALES QUE CADA PERSONA ESTÁ DISPUESTA A UTILIZAR LA CANCHA .....	84
GRÁFICO 17 GÉNERO DE LA POBLACIÓN .....	85
GRÁFICO 18 COMPOSICIÓN ETARIA DE LA POBLACIÓN .....	86
GRÁFICO 19 LUGAR DE RESIDENCIA DE LAS PERSONAS .....	87
GRÁFICO 20 INGRESO ECONÓMICO QUINCENAL DE LAS PERSONAS .....	88

# Índice de Figuras

ILUSTRACIÓN 1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	20
ILUSTRACIÓN 2 SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	28
ILUSTRACIÓN 3 PÁGINA DE FACEBOOK PARA CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ .....	92
ILUSTRACIÓN 4 RÓTULO PARA CANCHA SINTÉTICA.....	93
ILUSTRACIÓN 5 PROPUESTA DE LOGO PARA CANCHA SINTÉTICA .....	94
ILUSTRACIÓN 6 DISTRIBUCIÓN DE LA CANCHA SINTÉTICA.....	109
ILUSTRACIÓN 7 DISTRIBUCIÓN Y DIMENSIONES DE LA CANCHA SINTÉTICA .....	121
ILUSTRACIÓN 8 DISTRIBUCIÓN Y DIMENSIONES DE LOS BAÑOS Y VESTIDORES.....	122
ILUSTRACIÓN 9 FORMULARIO DE EVALUACIÓN .....	124
ILUSTRACIÓN 10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ.....	128

## Resumen Ejecutivo

El plan de negocios realizó una aproximación del comportamiento que tendrá la construcción y operación de una cancha sintética ubicada en El Molino de San Carlos para las personas que viven en las comunidades de La Vega, El Molino, Javillos y San Pedro.

Se eligió como nombre de la empresa "Cancha Sintética Familia Jiménez", con el slogan "porque el deporte nos une", con el fin de lograr en los clientes una imagen de familiaridad.

En cuanto al mercado en el que se desea incursionar, se logró determinar que los clientes potenciales están interesados mayormente en utilizar la cancha para practicar el futbol o jugar voleibol, siendo el futbol su principal interés.

De igual forma, mediante el estudio de mercado se encontró que los clientes poseen un poder adquisitivo bajo y que corresponde a población joven, por lo que se debe tener muy presente esas condiciones al momento de realizar publicidad y promoción de ventas, así como la determinación de las tarifas, principalmente.

Por ser una pequeña empresa, según el análisis organizacional se estableció que la mejor forma de liderar el negocio es mediante una persona que esté a cargo de las funciones administrativas así como contables y otra persona que se contratará bajo servicios profesionales para que cumpla las funciones de mantenimiento y limpieza.

Aunque existen fuertes competidores cercanos, estos no realizan una fuerte publicidad y mercadeo, por lo que existen excelentes condiciones para posicionarse en el mercado.

Se pretende realizar el negocio mediante un financiamiento parcial de 22 millones y el restante con aporte directo del inversionista, con lo que se obtiene según las proyecciones financieras realizadas que el monto de las ventas para el primer año no cubren los egresos que tendrá la empresa por lo que se debe aumentar las ventas.

## Abstract

The business plan made an approximation of the approximate behavior that the construction and operation of a synthetic field located at El Molino de San Carlos for people living in the communities of La Vega, El Molino, Javillos and San Pedro.

The name of the company is "Cancha Sintética Familia Jiménez", with the slogan "because sport unites us", in order to achieve an image in the customer of familiarity.

As for the market in which the company wants to enter, it was determined that potential customers are mostly interested in using the pitch to play football or volleyball, football being his main interest.

According to the marketing research, it found that customers have low buying power and corresponding to young people, so it should be very aware these conditions at the time of advertising and sales promotion, and the determination of prices, mainly.

As a small business, according to organizational analysis it established that the best option for the business is been handle it by a person who is in charge of the administrative and accounting areas and another person who is under contract professional services handling the maintenance functions and cleaning.

Although there are strong competitors nearby, they do not make a strong advertising and marketing, so there are excellent conditions for market positioning.

It intends to conduct business through partial funding of 22 million and the remaining investor with direct input, which is obtained according to the financial projections that the amount of sales for the first year do not cover the expenses that the company will, so it should increase sales.

## INTRODUCCIÓN

Al desarrollar el presente trabajo se pretende brindarle al emprendedor un plan de negocios dirigido bajo métodos técnicos y científicos que le permitan tomar las decisiones más apropiadas en relación a la realización del proyecto que se ha planteado.

Por consiguiente, se realizó el presente plan de negocios, en el cual se sustenta toda la información pertinente para el desarrollo de: la naturaleza del proyecto, aspectos de mercado, detalles productivos, así como organizacionales y legales y contables que conllevan finalmente a la realización de un análisis financiero del negocio y así, brindar pautas al emprendedor que le permitan visualizar la viabilidad de una cancha sintética en El Molino de San Carlos.

El presente plan, contempla los principales aspectos concernientes a la creación de una nueva empresa, su misión, visión, objetivos, ventajas y análisis del sector en el que se desarrolla, entre otros aspectos.

De igual forma, se analiza el mercado y las preferencias que indican los clientes potenciales, se detallan aspectos promocionales y publicitarios para que la empresa ingrese al mercado y su respectivo plan de ventas; también se abarcan y desarrollan detalles con respecto a la forma como se prestará el servicio, herramientas y equipos necesarios, mano de obra requerida y el programa de producción, entre otros detalles; la forma como se planea estructurar el negocio organizacionalmente y las implicaciones legales que se tenga tanto constructiva como operacionalmente, necesarias para que el proyecto se desempeñe de manera idónea, sin dejar de lado el impacto medio ambiental que este podría causar. Por último y no menos importante, se desarrolla el estudio financiero que visualizará través de flujos y estados proyectados, conocer los excedentes o pérdidas que podría causar el proyecto en distintos escenarios en el corto, mediano y largo plazo para poder tomar las decisiones más acertadas.

## **CAPITULO I - GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se podrán encontrar la descripción del proyecto que se desarrollo en el presente plan de negocios, así como la justificación del mismo, el problema que aborda la investigación y los objetivos tanto generales como específicos en que se desarrollará toda la investigación.

### **1.1 Descripción de la empresa**

La investigación se encuentra desarrollada por el emprendedor y estudiante de Administración de empresas Roy Jiménez Alfaro, el cual cursa su último año universitario.

La idea de negocio surgió, al analizar una serie de elementos que propiciaban la colocación de una cancha sintética, en la comunidad de El Molino de San Carlos, donde reside actualmente.

### **1.2 Justificación del estudio**

Según el Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011 – 2021, “La promoción de la actividad física, el deporte, la educación física y la recreación es tarea de todos y en cada escenario de la vida social: en la comunidad, centros de trabajo, centros educativos, desde los servicios de salud y en el entorno.” (Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011)

El Plan también indica que “...Somos una sociedad sedentaria y con malos hábitos alimentarios, lo que está impactando de forma significativa la salud de la población. Las dos principales grupos de causas de la mortalidad en el país, las enfermedades cardiovasculares y el cáncer, tienen al sedentarismo y los malos hábitos alimentarios como unos de sus determinantes más

importantes...” (Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011)

Con el actual auge por la actividad física, debido principalmente al cambio que comienza a notarse en los hábitos de las personas que buscan una vida más saludable, hace que el crear espacios destinados al deporte en lugares seguros y cercanos a sus lugares de residencia, se vuelve una atractiva oportunidad de negocio.

La presente investigación tiene la finalidad de determinar si existen las condiciones de mercado, técnicas, organizacionales, legales y financieras necesarias para la operación de una cancha sintética en la comunidad de El Molino de San Carlos.

Con las conclusiones y recomendaciones que provee la investigación, el emprendedor podrá determinar con mayor claridad si lleva o no a cabo el negocio en estudio.

### **1.3 Planteamiento del problema**

¿Es factible la construcción y operación de una cancha sintética en la comunidad de El Molino de San Carlos?

### **1.4 Objetivos generales y específicos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios de acuerdo a la metodología del ITCR, que permita determinar la posibilidad de operar y construir una cancha sintética, en la comunidad de El Molino de San Carlos, al segundo semestre del año 2012.



#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a. Desarrollar todos los aspectos concernientes a la naturaleza bajo la cual se desarrolla el proyecto.
- b. Realizar la estudio de mercado que permita determinar los principales aspectos en cuanto a producto, precio, plaza promoción, necesarios para una adecuada mezcla de mercadeo.
- c. Desarrollas un análisis FODA que permita visualizar las fortalezas y debilidades a lo interno del negocio, así como las oportunidades y amenazas a lo externo de este.
- d. Determinar un plan básico de introducción al mercado.
- e. Establecer los requerimientos que en cuanto a la prestación del servicio se requieren.
- f. Determinar los recursos y financiamiento requerido para la construcción de la cancha sintética.
- g. Identificar los aspectos legales involucrados tanto en la construcción como en la operación de una cancha sintética.
- h. Establecer una estructura organizacional que permita la adecuada funcionalidad del negocio.
- i. Elaborar el estudio financiero que permita visualizar los diferentes escenarios que podría presentar el negocio en un lapso de 5 años.

## 1.5 Alcances y limitaciones

En la realización de toda investigación, se presentan una serie de alcances a los que se pudo llegar por conclusiones de la misma, así como de limitaciones que tuvo que afrontar

A continuación se presentan los alcances obtenidos así como las limitaciones afrontadas en este trabajo:

### 1.5.1 Alcances

- a. El plan de negocios desarrollado para la construcción y operación de una cancha sintética en El Molino de San Carlos es pionero, ya que no se no hay proyectos sobre planes o investigaciones anteriores, relacionadas con éste tipo de servicio, por lo que sirve como pase para futuros planes o investigaciones.
- b. Se analizaron los gustos y preferencias de los clientes potenciales que habían en las comunidades de: La Vega, El Molino, Javillos y San Pedro de San Carlos.

### 1.5.2 Limitaciones

- a. Insuficiente información con respecto al total de habitantes por comunidad, así como de estudios que respalden la práctica de actividades deportivas por parte de los costarricenses.
- b. La obtención de fuentes primarias de información, relacionadas con la operación y administración de canchas sintéticas e indispensables para sustentar muchos de los estimados y proyecciones del plan de negocios fue limitada, ya que los encargados de las canchas eran algo herméticos con la información.

## CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la teoría que sustenta toda la investigación realizada.

Se toman en cuenta los principales conceptos involucrados en la confección de un plan de negocios así como todos los demás que metodológicamente son necesarios para una adecuada investigación.

### 2.1 Plan de negocios

Se puede decir que un plan de negocios es lo que concreta las ideas de un emprendedor y bajo el cual se inician las etapas para desarrollar esas ideas y convertirlas en un proyecto de empresa. Proporciona muchísima ayuda como elemento de medición ya que sirve como base para comparar los resultados que realmente se están teniendo y en caso de ser necesario poder tomar medidas correctivas. (Alcaraz Rodríguez, 2001)

Según Alcaraz Rodríguez (2001, pág. xx), Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, como son, entre otros:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La producción del producto o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.

- Los requisitos legales.

Concretamente cabe mencionar que según el autor, el plan de negocios contempla siete grandes áreas de suma importancia, donde se engloban los puntos antes mencionados y algunos otros más como:

- Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etcétera).
- Sistema de producción (el producto y su proceso de producción o prestación de servicios).
- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en el que el proyecto se ve envuelto.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

De acuerdo con Alcaraz Rodríguez (2001, pág. xxi), un plan de negocios debe poseer las siguientes características:

- Claro. Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.
- Conciso. Que contenga solo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.

- Informativo. Con los datos necesarios que permitan:
  - Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
  - Medir la factibilidad de éste.
  - Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

## 2.2 Naturaleza del proyecto

Dentro de las principales características que involucra la naturaleza de un proyecto se encuentran:

### 2.2.1 Idea

La idea se puede definir como el chispazo creativo del que surge el desarrollo de una futura empresa, “El primer elemento a considerar para formar una empresa de éxito está en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, solo hay que saber buscarlas.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 2).

Generalmente se sabe que la idea para un proyecto surge de la búsqueda diaria por querer encontrar solución a una necesidad o deseo que tengan las personas y poder satisfacerles.

Existen empresas dedicadas a producir elementos tangibles para consumo de las personas pero también existen las que están avocadas a ofrecer servicios, los cuales tienen la característica de no ser tangibles y a continuación se detalla la definición de esta última:

### 2.2.2 Empresas de servicios

Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro, las cuales a su vez pueden ser subdivididas en sector educativo, turismo, bancario, etc. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 13)

Toda empresa, sea que fabrique un bien tangible o que ofrezca algún servicio, debe poseer una clara misión y visión que oriente su accionar y le permita no errar su rumbo en el tiempo, los conceptos claramente definidos serían:

### 2.2.3 Misión

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 16)

Según Alcaraz Rodríguez (2001, pág. 17), toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve).
- ¿Quién? (clientes a quién pretende alcanzar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que pretende alcanzar).

### 2.2.4 Visión

La visión hace referencia es la imagen que la organización tiene de sí misma en el futuro, proyectada en el tiempo y el espacio (Chiavenato, 2007, pág. 67).

### 2.2.5 Objetivos de la empresa

“...En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 18)

De acuerdo con Alcaraz Rodríguez (2001, pág. 18), dentro de las características que se pide que tengan los objetivos están:

- Ser medibles en el tiempo.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

### 2.2.6 Ventajas competitivas

Son peculiaridades del producto o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado: generalmente, estas características son aspectos que hacen “únicos” a los productos o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 21)

### 2.2.7 Distingos competitivos

Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos o servicios de la empresa que los presentan: normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se le dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 21)

## 2.3 Mercado

“Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 7)

Los consumidores son la fuerza que equilibra el precio, respecto de los beneficios de poseerlo. Sin embargo, “la libertad que tiene el vendedor para fijar precios varía según los diferentes tipos de mercados” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 317)

En la actualidad la economía reconoce cuatro tipos de mercado: el de competencia pura, el de competencia monopolista, el de competencia oligopolista y el monopolio puro.

A continuación se detalla el concepto de competencia pura, bajo la cual entrará a competir el negocio planeado:

### 2.3.1 Competencia pura

La competencia pura consiste en un mercado con “muchos compradores y vendedores que comercian un producto básico...y ningún comprador o vendedor individual tiene un efecto importante sobre el precio vigente en el mercado. Ninguno de los participantes del mercado tiene un efecto importante sobre el precio”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 317)

En la competencia pura las estrategias de marketing juegan un papel menor o nulo, ya que sus elementos no afectan la demanda o la oferta de manera significativa. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 317)



### 2.3.2 Demanda

Al entrar al concepto de mercados, necesariamente se debe retomar el concepto de demanda, el cual se define como los “deseos humanos respaldados por el poder de compra.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 5) Si se analizan todos los precios que las compañías podrían cobrar, se concluye que cada uno de estos origina un nivel distinto de demanda.

Esto se puede evidenciar en la curva de demanda, la cual “muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo específico, a los diferentes precios que podrían cobrarse.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 319)

### 2.3.3 Mercado meta

Dentro del concepto de mercado también es importante recalcar que existe un mercado meta, el cual se define como el “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 212)

## 2.4 Marketing

“Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 4)

### 2.4.1 Necesidad y deseo

“...Los encargados del marketing deben entender las necesidades y los deseos tanto del cliente como del mercado dentro del cual participan.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 5)

“Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades física básicas de alimento, ropa, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 5)

“Los deseos son la forma que adopta una necesidad humana, moldeada por la cultura y la personalidad individual.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 5)

## 2.4.2 Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing se definen como “...el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar relaciones beneficiosas con ellos. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 8)

Dentro de los elementos que intervienen en una estrategia de marketing se pueden mencionar:

### 2.4.2.1 Segmentación de mercado

Consiste en “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o conducta, y que podrían requerir o mezclas de marketing distintos.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 198)

#### 2.4.2.2 Marketing meta

Se define como el “Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar entrar.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 198)

#### 2.4.2.3 Posicionamiento en el mercado

“Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 198)

#### 2.4.3 Mezcla de marketing

El último aspecto a considerar es una buena mezcla de marketing. Las cuatro P del marketing corresponden a Producto, Plaza, Promoción y Precio. Cada uno de estos puntos es fundamental en cualquier actividad de marketing.

A continuación se ahondará en la definición y se detallarán cada uno de sus componentes para una mayor comprensión.

Según (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 53), la mezcla de marketing es el “Conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa puede combina para tener las respuestas que desea en el mercado meta y establecer un fuerte posicionamiento sobre éste”.

Estas múltiples posibilidades se combinan en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción.

Para entender concisamente lo que es la mezcla de marketing, se procede a detallar cada una de sus variables y de esta manera facilitar su comprensión.

### 2.4.3.1 Las “cuatro P” de la mezcla de mercadeo

#### a. Producto

“Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 53)

En cuanto a servicio, este se define como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 237)

Por tanto y citando como ejemplos prácticos, la producción de vehículos así como el alquiler de una cancha sintética para la práctica de actividades deportivas, se entienden en ambos casos como producto.

#### b. Precio

“Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 309)

Las decisiones de fijación de precios deben coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto para conformar un programa de marketing consistente y eficaz. Las decisiones que se toman respecto a otras variables de la mezcla de marketing también podrían afectar las decisiones de fijación de precios. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 313)

### **c. Plaza**

Se entiende como plaza o bien distribución, a “las actividades en que la compañía tiene que incurrir necesariamente para garantizar que su producto llegue a las manos de sus clientes meta. Esto involucra: canales, logística cobertura, surtido, ubicaciones, inventario y transporte”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 54)

### **d. Promoción**

Una definición utilizada por (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 54) es que la promoción “Implica las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.”

Se detallarán puntos importantes acerca de la promoción, tomando en cuenta que éste es un aspecto básico y relevante para relacionar al cliente con el producto o servicio que se brinda.

## **2.4.4 Principales herramientas promocionales**

Dentro de los principales tipos de promoción que las empresas utilizan se encuentran: La publicidad, ventas personales, la promoción de ventas y las relaciones públicas. (Kotler & Armstrong, 2007)

### **2.4.4.1 La publicidad y sus objetivos**

La publicidad se define como “cualquier forma pagada de representación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 461)

Para Kotler & Armstrong (2007, pág. 461), “...los objetivos de publicidad se clasifican de acuerdo con su propósito principal: si el objetivo es informar, persuadir o recomendar”, los cuales se detallan a continuación:

- **Informar:** Según indica (Kotler & Armstrong, 2007, p. 462) “la publicidad informativa se utiliza cuando se introduce una nueva categoría de productos. En este caso, el objetivo consiste en crear una demanda primaria”.
- **Persuadir:** “Parte de la publicidad persuasiva se ha convertido en publicidad comparativa, en la que la compañía compara directa o indirectamente su marca con otra u otras” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 462).
- **Recordar:** El propósito de éste tipo de publicidad radica en mantener el producto en la mente de los clientes y recordarles dónde pueden comprarlo, que tal vez necesiten el producto en un futuro cercano, entre otros. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 462).

#### 2.4.4.2 Promoción de ventas

Son “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio... la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 476)

#### 2.4.5 Principales medios promocionales

##### 2.4.5.1 Periódicos:

Ventaja de la “flexibilidad, actualidad, buena cobertura del mercado local, amplia aceptabilidad, alta credibilidad. Sin embargo tienen, baja calidad de

reproducción y pocos lectores del mismo ejemplar.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 470)

#### **2.4.5.2 Correo directo**

“Brindan a la empresa alta selectividad de público, flexibilidad, no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio, permite la personalización sin embargo se tiene a colar como correos chatarra”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 470)

#### **2.4.5.3 Radio**

“Normalmente tienen buena aceptación local, alta selectividad geográfica y demográfica, un bajo costo pero al ser solo audio pierde atención ya que el medio que se escucha a medias”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 470)

#### **2.4.5.4 Exteriores**

Unas características positivas son: la flexibilidad, su alta exposición repetida, bajo costo, poca competencia de mensajes, buena selectividad de ubicación. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 470)

#### **2.4.5.5 Internet**

Destaca por su alta selectividad y su bajo costo para las compañías. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 470)

## 2.5 Estudio de mercado

“Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 56)

### 2.5.1 Objetivos del estudio de mercado

“Es necesario conocer en forma directa al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar, etcétera).” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 56)

## 2.6 Metodología de la investigación

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

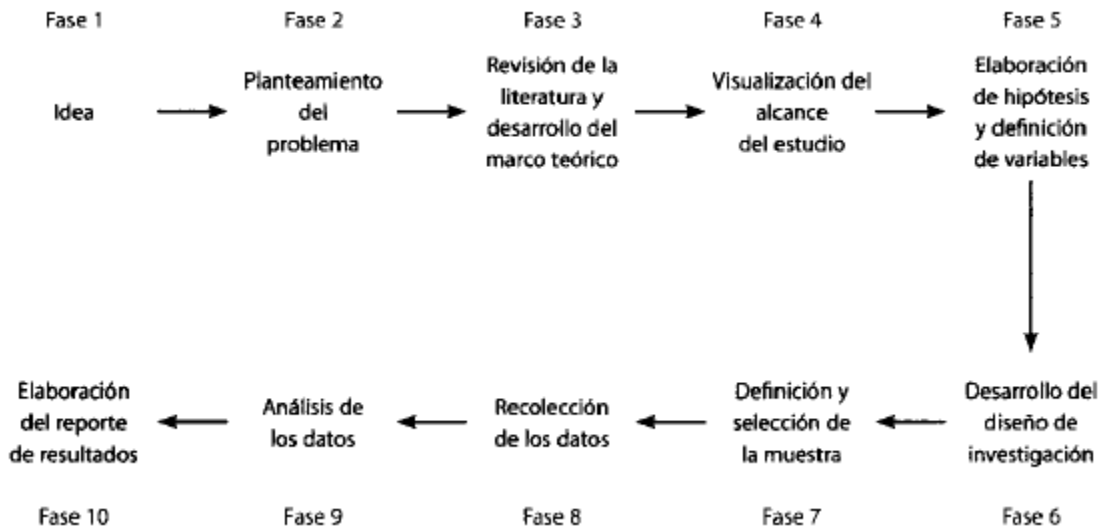
### 2.6.1 Enfoque cuantitativo

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 5)



Figura N° 1

### FASES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA



Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

## 2.6.2 Alcances de la investigación cuantitativa

Dentro de los cuatro alcances que puede tener la investigación cuantitativa, para el presente trabajo se destacan:

### 2.6.2.1 Estudios exploratorios

...se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 101)

### 2.6.2.2 Estudios descriptivos

Buscan especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. : (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 103)

Con respecto a los tipos de información, esta se clasifica de acuerdo a su importancia y fuente en:

### 2.6.3 Fuentes primarias

“Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones...” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 66)

### 2.6.4 Fuentes secundarias

“Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados.” : (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 66)

### 2.6.5 Selección de la muestra

“...para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van recolectar datos

depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 236)

Por lo tanto, para el proceso cuantitativo, “la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión).” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 236)

Por tanto la población o universo corresponde al “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 239)

#### **2.6.5.1 Tipos de muestra**

Existen dos tipos de muestra: está la muestra probabilística y la no probabilística.

Con respecto a la muestra probabilística, ésta es en la que:

...todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, págs. 240,241)

#### **2.6.5.2 Muestreos**

Dentro de las diferentes técnicas para el muestreo probabilístico con que se cuenta, a continuación se detalla el muestreo estratificado por racimos o conglomerados.

Muestrear por racimos implica diferenciar entre la unidad de análisis y la unidad muestral. La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, o sea, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición. La unidad muestral (en este tipo de muestra) se refiere al racimo por medio del cual se logra el acceso a la unidad de análisis. El muestreo por racimos supone una selección en dos etapas, ambas con procedimientos probabilísticos. En la primera se seleccionan los racimos y posterior dentro de estos se selecciona a los sujetos u objetos que van a medirse. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 250)

### **2.6.5.3 Sobre el tamaño de la muestra**

“El tamaño de la muestra es sensible al error y nivel de confianza que se defina. A menor error y mayor nivel de confianza, mayor tamaño de muestra requerido para representar a la población o universo.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 247)

### **2.6.6 Instrumentos de medición**

“En a investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 309)

Dentro de los requisitos que debe cumplir un instrumento de medición se encuentra: la confiabilidad, la validez y la objetividad.

Con respecto a la confiabilidad, esta es el “grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 277)

La validez se refiere al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 277)

Por último la objetividad “se refiere al grado en el que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 287)

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran:

#### **2.6.6.1 Cuestionario**

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Los cuestionarios pueden contar con preguntas abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 310).

Por otro lado, las preguntas abiertas “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 314).

### 2.6.6.2 La entrevista y sus tipos

Las entrevistas de acuerdo a su forma de aplicación tiene tres variantes a saber: entrevista personal, entrevista telefónica, cuestionario por correo.

Entrevista personal: “Implica que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 335).

Entrevista telefónica: es la más rápida para realizar una encuesta y obviamente el medio de comunicación es mediante teléfono y junto con la aplicación grupal de cuestionarios, es la manera más económica de aplicar un instrumento de medición. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 337).

### 2.6.7 Plan de introducción al mercado

...es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado; el plan debe tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la empresa (sus productos o servicios) a los clientes potenciales y cómo se posicionará en el mercado. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 86)

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción al mercado sigan un proceso bien estructurado, a fin de que a través de ellas se logre un buen impacto en el mercado y un uso eficiente de los recursos de la empresa. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 86)

## 2.7 Producción

Siguiendo con la temática del plan de negocios y punto importante a considerar dentro de esta se relacionado al sistema de producción.

La producción se define como “la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeríos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes y o servicios.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 112)

### **2.7.1 Producto**

Es el resultado final de un proceso de producción y éste puede ser un bien o un servicio y dentro de los tipos de servicio, se pueden clasificar en comerciales y profesionales; comerciales como lo es la reparación y el mantenimiento de maquinaria y equipo, mientras que los profesionales obedecen a servicios administrativos, atención medica o dental, educativos, etcétera. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 112)

### **2.7.2 Objetivos del área de producción**

“...al igual que los de las otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 112)

### **2.7.3 Especificaciones del producto o servicio**

Según Alcaraz Rodríguez, al diseñarse un producto o servicio, se deben cumplir con varias características como lo son: la simplicidad y practicidad (facilidad de uso), la confiabilidad (que no falle) y la calidad (que esté bien hecho, que sea durable, entre otros). .” (2001, pág. 114)

“Así mismo, en el diseño debe especificarse en qué consiste el producto o servicio, a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo

dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.”  
(Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 114)

#### **2.7.4 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio**

“...es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En él se conjunta la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesario para realizar el proceso.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 117)

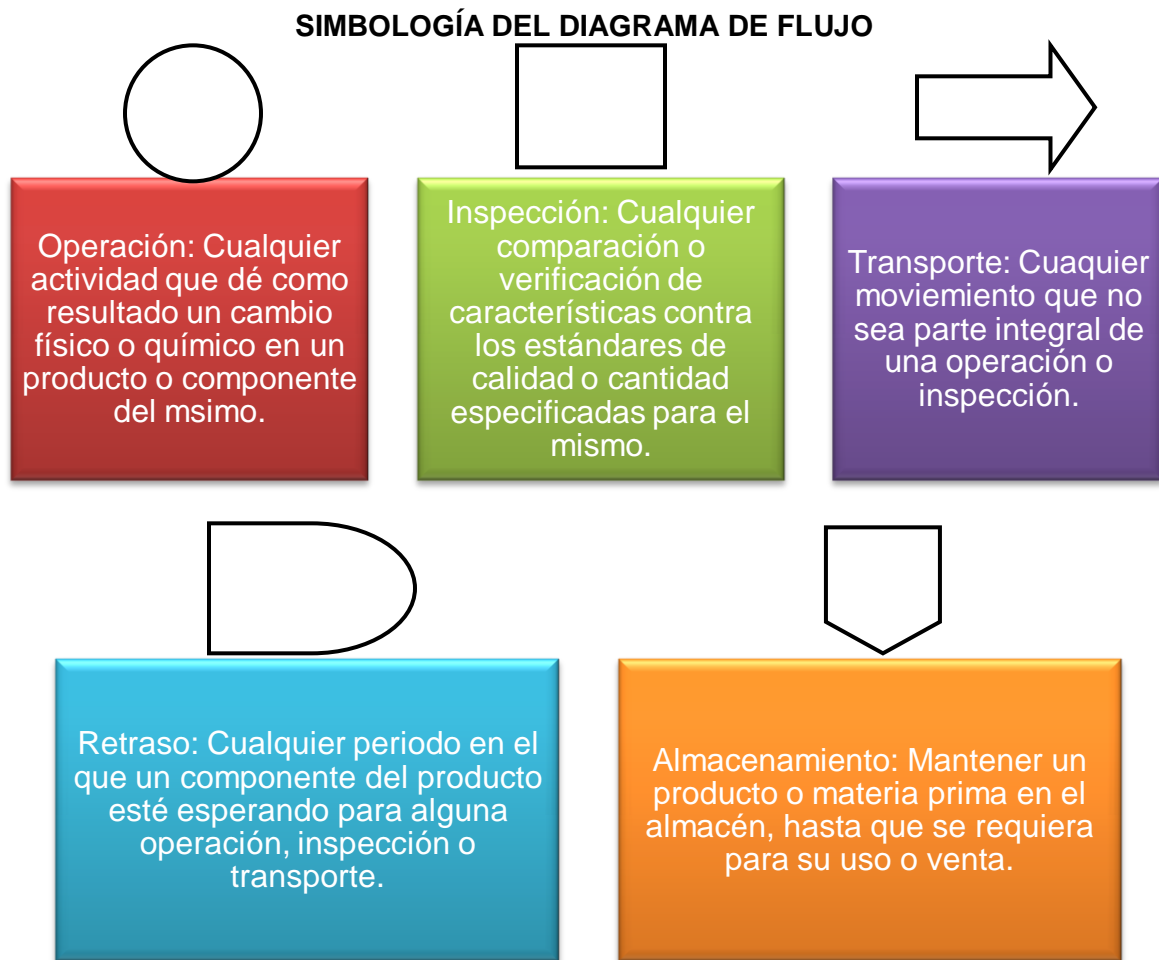
Para establecer el proceso de producción primero se determinan todas las actividades requeridas para prestar un servicio, luego se organizan esas actividades de manera secuencial y posterior a eso se establecen los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 117)

#### **2.7.5 Diagrama de flujo del proceso**

Corresponde a “una secuencia de operaciones expresadas en forma gráfica. Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo, cuya simbología básica más común es la siguiente según Alcaraz Rodríguez (2001, pág. 119)



Figura N° 2



**FUENTE:** Elaboración propia con base en (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 119)

### 2.7.6 Equipo e instalaciones

Según Alcaráz Rodriguez, el proceso productivo sirve para determinar las herramientas, equipo e instalaciones necesarias para la prestación del servicio de la empresa, para lo cual se requiere (2001, pág. 124):

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo y herramientas necesarias para cada actividad.

- Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

### **2.7.7 Capacidad instalada**

Según el autor, “la capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a maquinaria, equipo e instalaciones físicas.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 132)

Por otro lado también señala que la capacidad instalada debe estar acorde con el mercado potencial y los planes de ventas, así como los recursos limitantes de la empresa. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 132)

### **2.7.8 Ubicación de la empresa**

Dentro de los elementos más importantes a considerar para determinar la ubicación de la empresa se rescatan: la distancia al cliente, a los proveedores, a los trabajadores y los requerimientos o limitaciones legales. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 136)

### **2.7.9 Diseño y distribución de planta y oficinas**

“Es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 137)

### **2.7.10 Mano de obra**

Se refiere a las personas que forman parte de la prestación del servicio, por lo que significa para esto, definir características que las personas deben poseer para desempeñar su trabajo. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 139)

### **2.7.11 Procedimientos de mejora continua**

El control de calidad es el proceso que permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo con las especificaciones de su diseño, por lo que el contar con procedimientos de mejora continua brinda una ventaja competitiva a la empresa pues puede ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrando trabajo, contribuyendo con una mayor productividad y reduciendo gastos innecesarios para la empresa. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 141)

### **2.7.12 Programa de producción**

Corresponde a “la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 143)

El programa de producción se divide según Alcaraz Rodríguez en dos partes: las actividades preoperativas que son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas y las actividades operativas que corresponden a todas las que son necesarias desarrollar para tener listo el producto o prestación del servicio de la empresa. (2001, pág. 143)

## 2.8 Organización

“La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 158)

### 2.8.1 Manuales operativos

“El conjunto de manuales operativos individuales, divididos por área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 164)

### 2.8.2 Captación del personal

En cuanto a lo concerniente a la captación de persona, esta tiene que ver con el tema de reclutamiento (la forma como se buscan candidatos para ocupar un puesto dentro de la empresa), la selección (la manera como se elegirán las personas dentro de todos los candidatos interesados), la contratación (sean por servicios profesionales, o mecanismos normales así como lo que legalmente esto implica) y por último la inducción que tiene que ver con la persona contratada es preparada para que desempeñe las funciones que ejecutará dentro de la empresa. (Alcaraz Rodríguez, 2001, págs. 171-177)

### 2.8.3 Desarrollo del personal

Involucra principalmente dos aspectos como lo son el adiestramiento (que es el entrenamiento básico para que la persona desempeñe las funciones para las que fue contratada) y la capacitación que se refiere al entrenamiento avanzado que se le da a una persona para facilitarle un

mayor desarrollo personal y profesional y que con ello facilite el desarrollo de la empresa. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 180)

#### **2.8.4 Administración de sueldos y salarios**

Cuando se cuenta con una descripción básica de puestos, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta muy sencillo y rápido de realizar, tan solo implica jerarquizar los puestos de la empresa. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 182)

“Es muy importante no olvidar que la ley establece una serie de obligaciones al empleador, que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se le paga a cada trabajador...” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 182)

#### **2.8.5 Administración de sueldos y salarios**

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad (tiempo en que se pretende lograr y resultados esperados), que permiten dar seguimiento al desempeño del empleado... (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 185)

#### **2.8.6 Marco legal de la organización**

“La empresa es un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios, que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 189)

“Dentro de los aspectos fiscales es importante conocer las diferentes obligaciones que se tienen como empresa, para cumplir adecuadamente con ellas y evitar posibles inconvenientes posteriores.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 191)

#### **2.8.6.1 Persona física**

“Aquella empresa en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 190)

### **2.9 Finanzas**

Las finanzas se definen como el arte y a ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o invierten. Las finanzas se preocupa del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas gobiernos. (Gitman, 2007, pág. 3)

“En pequeñas empresas, el departamento de contabilidad realiza por lo general la función de finanzas.” (Gitman, 2007, pág. 8)

#### **2.9.1 Relación de las finanzas con la contabilidad**

Los contadores dedican gran parte de su atención a la recolección y presentación de datos financieros. Los administradores financieros evalúan los estados contables, generan datos adicionales y toman decisiones según su evaluación de los rendimientos y riesgos relacionados. Por supuesto, esto no significa que los contadores nunca toman decisiones ni que los

administradores financieros nunca recolectan datos. (Gitman, 2007, pág. 11)

## 2.9.2 Los 4 estados financieros clave

A continuación se detallan brevemente los 4 estados financieros:

### 2.9.2.1 Estado de pérdidas y ganancias

...proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un años que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. (Gitman, 2007, pág. 41)

### 2.9.2.2 Balance general

...presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa (lo que posee) frente a su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios). (Gitman, 2007, pág. 42)

Se hace una distinción importante entre los activos y pasivos a corto y a largo plazo. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Eso significa que se espera se conviertan en efectivo (activos corrientes) o sean pagados (pasivos corrientes) en un año o menos. Todos los demás activos o pasivos junto con el patrimonio de los accionistas (que se supone tienen una vida infinita) se consideran a largo plazo o fijos porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año. (Gitman, 2007, pág. 44)

...el rubro de los activos fijos brutos es el costo original de todos los activos fijos (a largo plazo) que posee la empresa. Los activos fijos netos representan la diferencia entre los activos fijos brutos y la depreciación acumulada... (Gitman, 2007, pág. 44)

Al igual que los activos, las cuentas de los pasivos y patrimonio se registran de la de plazo más corto a la de plazo más largo. Los pasivos corrientes constituyen las cuentas por pagar, es decir, los montos que debe la empresa por realizar compras a crédito, los documentos por pagar, préstamos pendientes a corto plazo, generalmente de bancos comerciales... La deuda a largo plazo representa la deuda cuyo pago no se vence en el año en curso. El patrimonio de los accionistas representa los derechos de los propietarios sobre la empresa. (Gitman, 2007, pág. 44)

Por último las ganancias retenidas representan el total acumulado de todas las ganancias netas de dividendos, que se han retenido y reinvertido en la empresa desde sus inicios. Es importante reconocer que las ganancias retenidas no son efectivo, sino que se han utilizado para financiar a los activos de la empresa. . (Gitman, 2007, pág. 44)

### **2.9.2.3 Estado de ganancias retenidas**

Reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico, y cualquier dividendo en efectivo pagado, con el cambio de las ganancias retenidas entre el inicio y el final de ese año. Es una forma abreviada del estado del patrimonio de los accionistas. (Gitman, 2007, pág. 45)



#### 2.9.2.4 Flujos de efectivo

Proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo. (Gitman, 2007, pág. 45)

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a su vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de deudas, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 229)

#### 2.9.3 Indicadores financieros

En cuanto a algunos de los indicadores financieros utilizados para evaluar las inversiones se encuentra el período de recuperación, el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

En cuanto al **Valor Actual Neto** o por sus siglas VAN, se puede decir que es un valor monetario que representa un excedente por encima de la rentabilidad que requieren los inversionistas y se puede calcular cuando se le resta a la inversión inicial el valor presente de sus entradas de efectivo, siendo estas entradas descontadas al porcentaje de rentabilidad requerido por el inversionista. (Gitman, 2007)

Con respecto a la **Tasa Interna de Retorno**, conocida por sus siglas como TIR, se puede definir como la tasa que iguala a cero el valor actual neto de la inversión, por lo que sería la tasa de rendimiento anual compuesta que el inversionista ganará si invierte en el negocio y recibe además las entradas de efectivo esperadas. . (Gitman, 2007)

Finalmente el Periodo de recuperación de la inversión básicamente corresponde al tiempo que se requiere para que el inversionista recupere su inversión inicial y se calcula a partir de las entradas de efectivo proyectadas en los flujos. (Gitman, 2007)

## 2.10 Sistema contable

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y o gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 212)

### 2.10.1 Catálogo de cuentas

“El catálogo de cuentas se compone de partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones de la empresa en el diario.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 216)

“El diario es el primer lugar donde se registran los hechos y las cifras asociados con todas las operaciones, según el orden en que ocurran.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 216)

### 2.10.2 Costos y gastos

Costo es toda cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, en tanto que el gasto sí se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades. (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 220)

Dentro de los costos y gastos, existen 2 tipos en ambos casos:

- Fijos: “Éstos cambian en relación directa con determinada actividad o volumen.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 220)
- Variables: “Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 220)

### 2.10.3 Capital social

“...es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de operaciones de ésta.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 223)

### 2.10.4 Créditos (préstamos)

“Un crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa, con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que pueden ser solventadas con el capital de la misma.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 224)

### 2.10.5 Entradas

“...son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 225)

### 2.10.6 Salidas

“...son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.” (Alcaraz Rodríguez, 2001, pág. 227)

## 2.11 Actividad Física

Corresponde al concepto mismo de movimiento que reúne toda expresión corporal, intencionalidades y usos que se le dé al cuerpo, razón por la cual, en los últimos años, se ha dado gran difusión a la promoción de actividades como caminar, usar las escaleras, bailar, trabajar en el jardín, lavar el carro... (Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011, pág. 3)

La “actividad física” no debe confundirse con el “ejercicio”. Este es una modalidad de actividad física, que es planificada, estructurada, repetitiva y realizada con un objetivo relacionado con la mejora o el mantenimiento de uno o más componentes de la aptitud física. (Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011, pág. 3)

### 2.11.1 Deporte

“Es toda aquella actividad que involucra movimiento físico, a menudo asociada a la competitividad, por lo general debe estar institucionalizado (federaciones, clubes), requiere competición con uno mismo o con los demás y tiene un conjunto de reglas perfectamente definidas.” (Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011, pág. 3)

### 2.11.2 Recomendaciones actuales de actividad física:

Lo siguiente de acuerdo al Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021

#### 2.11.2.1 Para población de 5 a 17 años:

Para los niños y jóvenes de este grupo de edad, la actividad física consiste en juegos, deportes, desplazamientos, actividades recreativas, educación física o ejercicios programados, en el contexto de la familia, la escuela o las actividades comunitarias. Con el fin de mejorar las funciones cardiorrespiratorias y musculares, la salud ósea y de reducir el riesgo de ECNT, se recomienda que:

- “Los niños y jóvenes de 5 a 17 años deberían acumular un mínimo de 60 minutos diarios de actividad física moderada o vigorosa.” (Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011, pág. 5)

#### 2.11.2.2 Para la población de 18 a 64 años:

Para los adultos de este grupo de edad, la actividad física consiste en actividades recreativas o de ocio, desplazamientos (por ejemplo, paseos a pie o en bicicleta), actividades ocupacionales (es decir, trabajo), tareas domésticas, juegos, deportes o ejercicios programados en el contexto de las actividades diarias, familiares y comunitarias.

Con el fin de mejorar las funciones cardiorrespiratorias y musculares y la salud ósea y de reducir el riesgo de ECNT y depresión, se recomienda que:

- Los adultos de 18 a 64 años deberían acumular un mínimo de 150 minutos semanales de actividad física aeróbica moderada, o bien 75 minutos de actividad física aeróbica vigorosa cada semana, o bien una combinación equivalente de actividades moderadas y vigorosas. (Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011, pág. 5)

## **CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

#### **3.1.1 Enfoque Cuantitativo**

La investigación utilizó este enfoque, ya que se debió recopilar información con la que se realizó un profundo análisis que permitiera determinar de forma numérica y estadística, la factibilidad de operación del negocio.

### **3.2 Alcance de la investigación**

La investigación se desarrolló en el marco de dos alcances, los cuales se justifican a continuación:

#### **3.2.1 Investigación Exploratoria**

Al no estar investigador familiarizado con el tema investigado, ni conocer la forma como se operan negocios vinculados a canchas sintéticas, se determinó que la presente investigación realizó un primer acercamiento para entender aspectos referentes al segmento del mercado en estudio, detalles técnicos en cuanto a operación, funcionalidad del proyecto, marco legal del negocio y variables financieras que pueden afectar la actividad.

#### **3.2.2 Investigación Descriptiva**

Se determina que el estudio posee un alcance de tipo descriptivo, debido a que se investiga de forma más específica las características óptimas del negocio y preferencias de los clientes con el fin de determinar una

tendencia positiva o negativa sobre la factibilidad de realizar el proyecto mediante del desarrollo de un plan de negocio.

### **3.3 Sujetos de información**

Para la elaboración de la presente investigación se requirió de la colaboración de personas tanto físicas como jurídicas y en gran medida de los clientes potenciales que harán uso del servicio, para que todos ellos aportaran en cada campo, la información que permitió llegar a obtener conclusiones y recomendaciones objetivas.

Como anteriormente se señaló, dentro de las personas jurídicas que aportaron información pertinente, están instituciones estatales como la Municipalidad de San Carlos, el Ministerio de Hacienda y Ministerio de trabajo, así como empresas que construyen y comercializan las canchas sintéticas.

También se obtuvo información de los administradores de algunas canchas sintéticas, así como de ciertos usuarios que utilizan el servicio pero que figuraban dentro de la población en estudio.

### **3.4 Fuentes de información**

#### **3.4.1 Fuentes primarias**

Para definir la naturaleza del proyecto y algunos otros puntos referentes al mercado, producción y organización, que contempla del plan de negocio, se contó con la información aportada por investigador y desarrollador del actual plan.

Con respecto al análisis y estudio del mercado, se utilizó la información recabada en las encuestas aplicadas a los clientes potenciales del servicio. De igual forma, se tomó la información recabada en entrevistas libres,

realizadas a personas que utilizan canchas sintéticas con regularidad pero que no figuran dentro de la población

Para el apartado referente a producción se obtuvo información de empresas encargadas de construir las canchas sintéticas y de algunos encargados de administrar éste tipo de canchas.

En cuanto a los detalles referentes a la organización, se obtuvo la información por un lado del desarrollador del proyecto y por otro lado instituciones estatales como: el Instituto Nacional de Seguros, Municipalidad de San Carlos, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, Caja Costarricense de Seguro Social.

Para el apartado de finanzas se extrajo la información del análisis que se realizó del estudio de mercado, así como de los detalles recabados en la parte de producción, así como algunos supuestos proporcionados por el desarrollador del plan de negocio.

### **3.4.2 Fuentes secundarias**

Para el desarrollo de toda la temática que involucra el plan de negocio y sus apartados de: Naturaliza del proyecto, mercado, producción, organización y finanzas; se abordó la temática del libro: “El emprendedor de éxito”, del Señor Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez. Así mismo se consultaron libros referentes a temas de administración, mercadeo, organización, finanzas e investigación de mercados entre otros aspectos.

Para el análisis del mercado y referente a determinar el tamaño de la población, se requirió la información de la base de datos del Acueducto Rural de la Lucha, así como información del Censo poblacional 2011 y datos del Plan de actividad física 2011-2021.



También se consultó literatura por internet referente a deporte e información contenida en prácticas de especialidad y tesis de estudiantes de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, de años anteriores.

### **3.5 Técnicas de investigación**

Las técnicas empleadas para recopilar la información en la actual investigación se enumeran y describen a continuación:

#### **3.5.1 Observación**

Ésta técnica fue utilizada para captar la manera en que se ejecutaban y realizan las actividades en la competencia. Con lo que se logra identificar elementos importantes y pertinentes para ser planteados y analizados en la presente investigación.

#### **3.5.2 Entrevista**

Tanto para la parte de mercado, producción y organización se aplicaron entrevistas libres. Las entrevistas fueron vía telefónica a algunos de los representantes de de las diferentes compañías que comercializan la colocación y construcción de canchas sintéticas, así como a algunos encargados de canchas sintéticas y usuarios de éste tipo de canchas pero que no figuraban dentro de las unidades informantes.

La finalidad primordial de aplicar esta técnica de investigación, era la de recabar información referente a métodos de operación, construcción, mantenimiento y tarifas, así como demás detalles que pudiesen significar fundamentales para el plan de negocio.

### **3.5.3 Encuestas**

En el análisis del mercado se utilizó encuestas directas de forma estructurada (ver apéndice N°1) y la totalidad de las mismas fueron aplicadas a una muestra de los clientes potenciales que podrían hacer uso del servicio que brindará el negocio.

Las encuestas se realizaron de manera personal, entre los habitantes de El Molino y comunidades de La Vega, Javillos y San Pedro de San Carlos, siendo estas las que conforman la población en análisis.

### **3.6 Diseño de la muestra**

La población a analizar es finita ya que a través de diferentes datos se puede promediar la cantidad total de personas en estudio.

De acuerdo a la cantidad de medidores residenciales de agua que se encuentran activos, proporcionado por el Acueducto Rural de La Lucha y el promedio de habitantes por casa, según el Censo 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el cual indica que la cantidad promedio de habitantes por casa es de 3.5, se logra establecer la cantidad total de pobladores de las distintas comunidades.

A continuación se detallan todos los aspectos que involucra el diseño de la muestra, para la investigación de mercado:

**Tabla N° 1**  
**CÁLCULO DE LA POBLACIÓN Y SU PROPORCIÓN SEGÚN**  
**COMUNIDAD**

Comunidad	Número de medidores residenciales	Promedio de personas por casa	Población en estudio	Proporción de la población
La Vega	238	3.5	833	34%
San Pedro	207	3.5	725	30%
El Molino	191	3.5	669	28%
Javillos	56	3.5	196	8%
<b>Total</b>	<b>692</b>	<b>3.5</b>	<b>2.423</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia, según información suministradas por Acueducto Rural La Lucha e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

### 3.6.1 Parámetros

Los parámetros o unidades de medida utilizados por el investigador para determinar los resultados del estudio de mercado son:

- Género: determinante en lo que son gusto y preferencias de los consumidores.
- Rango de edad: de igual forma determinante en los gustos y preferencias de los consumidores.
- Competidores: posicionamiento y necesidades o deseos insatisfechos.
- Gustos y preferencias: principales aspectos que los clientes pretenden del servicio a ofrecer.
- Actividad física: disposición de las personas a realizar deporte o actividad física, así como la frecuencia en que la realizarían.

### **3.6.2 Unidad de muestreo**

Corresponde a la cancha deportiva de cada comunidad, dónde se realiza cualquier tipo de actividad física por parte de los habitantes de las comunidades de La Vega, El Molino, Javillos y San Pedro de San Carlos.

### **3.6.3 Unidad informante**

Toda aquella persona, de 5 a 64 años de edad, que practique algún deporte o realice actividad física, que resida en las comunidades de El Molino, La Vega, Javillos o San Pedro de San Carlos y esté interesada en utilizar una cancha sintética ubicada en El Molino de San Carlos.

### **3.6.4 Perfil del consumidor**

Personas de 5 a 64 años de edad, que residan cerca de la comunidad de El Molino de San Carlos, de nivel socio-económico bajo, medio y alto, que realicen algún deporte o actividad física y que estén interesados en utilizar una cancha sintética para practicar deportes como el fútbol, voleibol, tenis o aeróbicos así como si desean simplemente caminar o correr sobre la superficie.

### **3.6.5 Tipo de muestra:**

La muestra es probabilística, pues se asegura que cada una de las personas que viven en las comunidades en estudio y que conforman dicha población, tengan la misma posibilidad de figurar en la muestra.

### 3.6.6 Método de muestreo

Debido fundamentalmente a las características que posee la población, se determinó realizar un muestreo estratificado por racimos o conglomerados, tomando un total de 4 estratos, los cuales corresponderían a las comunidades anteriormente mencionadas.

Conociendo ya el tamaño de la población en estudio (Ver tabla N° 1), se aplica la fórmula estadística para el muestreo estratificado y así obtener el tamaño total de la muestra.

Posterior a conocer el tamaño de la muestra, se estableció la cantidad de encuestas aplicadas a cada estrato, de manera proporcional a la población de cada estrato en estudio.

### 3.6.7 Cálculo del tamaño de la muestra

Dentro de los aspectos a considerar para el cálculo de la muestra, se consideraron los siguientes factores:

#### 3.6.7.1 Nivel de confianza deseado:

Se determina que para asegurar una representatividad óptima de la población, se elija un 95% de confianza, lo cual determina sobre la distribución normal un 1,96 de desviación estándar.

#### 3.6.7.2 Error muestral:

El error muestral elegido fue de un 7%, lo cual establece que únicamente puede haber un 7% de error entre lo que representa la población y lo que está resultando del muestreo realizado.

Se elige un 7% de error muestral debido a que la población en estudio fue estimada, pues no se cuenta con un documento oficial que indique la cantidad exacta de habitantes por comunidad y esto puede influir sobre los datos obtenidos.

Determinado la anterior, la fórmula para establecer el tamaño de la muestra sería:

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

Sabiendo que:

$n$  = Tamaño de la muestra.

$P$  = Probabilidad de ocurrencia.

$Q = (1-P)$  = probabilidad de fracaso.

$E$  = Error.

$z$  = Nivel de significatividad.

**Dando como resultado la siguiente muestra ( $n$ ):**

$$n = \frac{0,5 * 0,5}{\frac{(0,07)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 * 0,5}{2.423}} = 181$$

**Donde:**

$$P = 0,5 \quad Q = (1-P) = 0,5$$

$$E = 0,05 \quad z = 1,96$$

Habiendo obtenido una muestra de 181, se procedió a determinar la cantidad de encuestas a aplicar de forma proporcional a la población de cada estrato. Dando como resultado la siguiente distribución:

**Tabla N° 2**  
**DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LAS ENCUESTAS POR ESTRATOS**

Comunidad	Proporción de la población	Total de encuestas	Encuestas a aplicar por estrato
La Vega	34%	181	62
San Pedro	30%	181	54
El Molino	28%	181	51
Javillos	8%	181	14
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

De acuerdo a la información de la tabla anterior, se estableció una aplicación de 62 encuestas para la comunidad de La Vega, 54 para San Pedro, 51 para El Molino y 14 para Javillos.

### 3.6.8 Selección de la muestra

La selección de la muestra para el estudio de mercado se realizó de forma aleatoria, siendo los sujetos de información las personas que estaban en las canchas deportivas de las comunidades en estudio.

### 3.6.9 Trabajo de campo

Para la aplicación de las encuestas se procedió a visitar las canchas deportivas o centros de recreación de las distintas comunidades en horas de la tarde.

Habiendo aplicado la totalidad de las encuestas, se procedió a realizar una revisión de los mismos y se ingresó la información en el software de Microsoft Excel, con el cual se tabuló y se realizaron los gráficos respectivos.



## CAPITULO IV - NATURALEZA DEL PROYECTO

### 4.1 Determinación del servicio de la empresa

#### 4.1.1 Idea de negocio: Cancha sintética

La cancha sintética pretende ofrecerles a los habitantes de la comunidad de El Molino y pueblos de La Vega, Javillos y San Pedro de San Carlos, la posibilidad de contar con una cancha sintética que les permita realizar deporte en un sitio seguro y agradable.

Complementario a la práctica de fútbol, también se pretende incentivar deportes como el voleibol, tenis, aeróbicos y la posibilidad de poder utilizar la superficie para que únicamente se corra o camine, si algún cliente así lo desea.

Se pretende que la cancha cuente con iluminación, por lo que el servicio se podrá ofrecer incluso en horas de la noche y no se limitaría a un horario diurno.

Por otro lado, la cancha sintética espera ofrecer servicios adicionales como:

- a. Batería de baños y vestidores.
- b. Gradería.
- c. Parqueo.
- d. Venta de bebidas y alquiler de accesorios deportivos (Bolas, raquetas, chalecos distintivos para equipos).

## 4.2 Justificación de la empresa

La ventaja de vivir en un país tan fanático del fútbol, hace que se den las condiciones idóneas para que una cancha sintética sea aprovechada por los fanáticos de practicar este deporte, así como de otros que comienzan a tener apoyo.

La limitante de no existir una cancha sintética cercana a la comunidad de El Molino, La Vega, Javillos y San Pedro de San Carlos, hace que un servicio como éste se convierta fácilmente en el lugar idóneo para los amantes de practicar el fútbol y otras actividades deportivas.

De igual forma, se debe tener presente que siendo la zona de San Carlos tan lluviosa, las canchas de césped natural con que cuentan las comunidades se deterioran muy fácil con la llegada de las lluvias, por lo que no siempre pueden ser utilizadas para un juego óptimo.

Debido a las razones anteriormente descritas, el presente plan de negocio tiene la finalidad de poner en funcionamiento una cancha sintética que le brinde a la población en cuestión, una superficie óptima durante todo el año para la práctica del fútbol y otras actividades deportivas.

## 4.3 Nombre de la empresa

Se elige como nombre de la empresa “Cancha Sintética Familia Jiménez” principalmente para aprovechar lo conocida que es la familia tanto en la comunidad de El Molino como en los pueblos aledaños. Lo que puede facilitar en gran medida una mejor localización del sitio donde se ubicará la cancha.

Otro punto en consideración, es el hecho de proyectar la cancha como un lugar de esparcimiento y recreación seguro y familiar, por lo que el apellido de una familia refleja de cierta forma lo que se desea transmitir.

#### 4.4 Descripción de la empresa

##### 4.7.1 Tipo de empresa

El fin de la empresa es brindar un servicio, entendiéndose éste como el alquiler de una superficie sintética para la práctica del fútbol y deportes adicionales como: tenis, voleibol y aeróbicos, así como podría ser el utilizar la superficie para caminar o correr.

##### 4.7.2 Ubicación y tamaño de la empresa

###### 4.7.2.1 Localización:

La cancha estará ubicada en la comunidad de El Molino de San Carlos, sobre la carretera principal, por lo que será de muy fácil acceso y localización.

Las coordenadas geográficas serían:

- Latitud: 10°24'14.62"N
- Longitud: 84°31'42.95"O



FUENTE: Google earth, 2012

#### 4.7.2.2 Tamaño de la empresa:

Según se indica en la página web del INA para apoyo a pymes, el tamaño de una empresa “...se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos.” (pyme, 2012)

Con base en lo anterior, la empresa se cataloga como microempresa, ya que el resultado obtenido es inferior a los 10 puntos que requiere la calificación.

#### 4.8 Misión de la empresa

“Proveer un espacio seguro y familiar, que le permita a los habitantes de El Molino y comunidades aledañas, el poder realizar deporte en una superficie sintética.”

#### 4.9 Visión de la empresa

“Ser por excelencia la cancha deportiva preferida por todos los habitantes de El Molino y comunidades aledañas para la práctica de deportes sobre superficie sintética”

#### 4.10 Objetivos de la empresa

##### 4.10.1 Corto plazo

En el lapso de seis meses se pretende:

- a. Ser reconocidos en la mente de todos los habitantes de El Molino, La Vega, Javillos y San Pedro de San Carlos.

- b. Consolidar la empresa como la mejor opción para la realización de actividad deportiva, entre los habitantes de El Molino, La Vega, Javillos y San Pedro de San Carlos.

#### **4.10.2 Mediano plazo**

En el lapso de un año se espera:

- a. Aumentar la participación en el mercado, atrayendo clientes de diferentes puntos del cantón de San Carlos.
- b. Idear alternativas para involucrar a adultos mayores de la comunidad y pueblos aledaños, en la realización de actividad física sobre superficie sintética.

#### **4.10.3 Largo plazo**

En el lapso de tres años se espera:

- a. Lograr una mayor participación en el mercado, mediante la construcción canchas sintéticas adicionales.
- b. Convertir la cancha o canchas sintéticas en parte de un centro turístico para el disfrute familiar.

#### **4.11 Ventajas competitivas**

Dentro de las ventajas competitivas que posee el negocio se encuentran:

- a. Ubicación estratégica, de fácil y rápido acceso para el mercado meta.
- b. Administrador con conocimientos en mercadeo y publicidad.
- c. Alto potencial innovador para atraer clientes.

d. Cercanía del lugar a la población meta.

#### 4.11.1 Distingos competitivos

Desde la apertura del negocio se buscará lograr una fuerte identificación de los clientes hacia la cancha, a través de camisetas, calendarios o artículos deportivos, que posean el logo y teléfono de la compañía.

Se pretende desde un inicio calar en la mente de los consumidores y transmitir un servicio de alta calidad en un ambiente familiar, seguro y tranquilo para la práctica de deporte.

#### 4.12 Análisis de la industria o sector

Con el paso de los años y al pasar Costa Rica de una economía más rural a la inserción en el mercado mundialmente globalizada, las tendencias y hábitos de las personas también comienzan a sufrir grandes transformaciones.

Cada vez es más común ver programas y planes que involucren a las personas a realizar algún tipo de actividad física que les permita mejorar su condición física y por ende evitar muchas enfermedades que están asociadas a los altos niveles de sedentarismo.

Según datos obtenidos del Plan Nacional de Actividad Física y Salud para el 2011-2021, indica que “Desde los años 1980 se han publicado numerosas evidencias científicas indicando que la rutina del ejercicio físico o actividad física regular, contribuyen a una vida sana y evitan o retrasan la aparición de las enfermedades que en forma creciente predominan en nuestro país y en muchas regiones del mundo.” (2011).

En la zona de San Carlos se ha visto como en los últimos años la tendencia de las personas a realizar actividad física en gimnasios o bien practicar deporte con mayor constancia ha calado en mente de las personas, por lo que estas están cambiando cada vez más sus prácticas sedentarias y están haciendo algo por mejorar o mantener su condición física.

En Costa Rica no hay estudios que avalen datos exactos sobre el tema de canchas sintéticas, porcentaje de crecimiento en éste tipo de negocio pero a manera de observación se puede determinar que es un negocio floreciente y que tiene gran aceptación por el público.

En las comunidades cercanas a donde se desea instalar la cancha que se plantea en el presente plan, existen ya otras que tienen más de un año de operar y con el paso del tiempo se observa cómo se van tornando cada vez más visitadas por las personas.

En la competencia se destacan tres canchas principalmente que brindan el servicio: una ubicada en el sector de Los Ángeles de La Fortuna, otra en la comunidad de La Perla y otra ubicada en el sector de Cuestillas. Pero a pesar de que ya se han consolidado pues tienen más de un año de funcionar, se aprecia la falta de publicidad y promoción que se realiza, pues el único método utilizado parece ser la publicidad de boca en boca que realizan los clientes que las visitan.

Por lo que a pesar de haber competencia suficiente en el mercado, se determina que con una publicidad más focalizada y de manera consistente, se puede generar oportunidad para el negocio que se analiza en el presente plan.

#### **4.13 Servicios de la empresa**

El servicio principal que ofrece la empresa es el alquiler de una cancha sintética para la práctica de fútbol y otras actividades deportivas. La misma,

contará con servicios básicos como parqueo, iluminación artificial, baños, vestidores y gradería.

Complementando el servicio principal, se pretende ofrecer la venta de refrescos o bebidas hidratantes, así como el alquiler de implementos deportivos.

#### **4.14 Calificaciones para entrar al área**

El estudiante en Administración de Empresas que realiza el presente plan de negocio ha estudiado en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, por lo que posee fuertes y sólidas bases en administración de negocios.

Por otro lado, el estudiante posee experiencia laboral de más de 8 años en el área de servicios en turismo y posee como negocio propio unas cabinas ubicadas en La Fortuna de San Carlos, por lo que cuenta adicionalmente con conocimientos en mercadeo, promoción y servicio al cliente.

También es importante señalar que cuenta con la asesoría de profesores con una gran trayectoria tanto en el apoyo a pymes como en el desarrollo de nuevos negocios.

#### **4.15 Apoyos**

La siguiente es una lista de personas claves que servirán de apoyo para desarrollar el negocio en que se desea incursionar o que bien facilitarían la información ante posibles interrogantes que surgen en la operación y funcionamiento de la empresa:



#### 4.15.1 Contadora:

CP. Sandra Montoya

Puesto: Contadora particular.

Teléfono: 2460-9363

#### 4.15.2 Abogado:

Bach. Maicol Jiménez Chaverri.

Puesto: Abogado particular.

Teléfono: 8943-6720

#### 4.15.3 Apoyo a pymes:

Alfredo Alfaro Ramos

Puesto: Profesor de Economía del I.T.C.R y Asesor para pymes del I.N.A.

Teléfono: 8381-5358

#### 4.15.4 Otros:

- Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
- Libro “*El Emprendedor de Éxito – Guía de Planes de Negocios*” del autor: Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez.

## CAPITULO V - EL MERCADO

### 5.1 Objetivos de la mercadotecnia

#### 5.1.1 A corto plazo

Dentro de los primeros 12 meses en que empiece a operar el proyecto, se pretende:

- a. Lograr un alquiler mensual de 514 horas.
- b. Obtener una participación de al menos el 50% del mercado.

#### 5.1.2 A mediano plazo

Al año de estar funcionando la cancha, se espera:

- a. Obtener un aumento en el alquiler mensual de la cancha a 771 horas.
- b. Aumentar la participación en el mercado mediante la publicidad continua.

#### 5.1.3 A largo plazo

A los dos años se espera:

- a. Lograr un aumento en el alquiler mensual a 1,028 horas.
- b. Posicionarse en la mente de los consumidores como la mejor opción en el área para realizar actividad deportiva.

## 5.2 Investigación de mercado

### 5.3.1 Tamaño del mercado

#### 5.3.1.1 Segmento de mercado:

El segmento de mercado al que se dirigirá la empresa será a las personas con un nivel socioeconómico bajo, medio y alto, ya que el servicio tendrá una tarifa accesible para cualquier nivel. El rango de edad sería de 5 y 64 años, que les interese practicar el fútbol o alguna otra actividad física o deportiva sobre superficie sintética.

El tamaño total del mercado, según datos determinados en el capítulo anterior, es de 1,026 personas.

#### 5.3.1.2 Características del segmento de mercado:

- Niños, adolescentes y adultos, tanto hombres como mujeres.
- Practicantes de algún deporte como: fútbol, voleibol, tenis, aeróbicos, o bien, caminar o correr que deseen utilizar una cancha sintética.
- De un nivel adquisitivo bajo, medio o alto.
- Que vivan en la comunidad de El Molino de San Carlos o pueblos cercanos.

### 5.3.2 Demanda potencial

Con respecto a la demanda potencial, se tiene determinado según información en el Plan de Actividad Física y Salud 2011-2021, realizado por el Ministerio de Salud, así como el Ministerio de Deporte

y Recreación, que el 49,9% de los costarricenses realizan con regularidad algún tipo de actividad física o practican algún deporte, por lo que habiendo obtenido anteriormente la población se puede estimar la cantidad de consumidores aparentes:

**Tabla N°3**  
**CANTIDAD DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA DEMANDA POTENCIAL DEL PROYECTO**

Comunidad	Población	% Población entre 5 y 64 años de edad	% Realizan actividad física	Consumidores aparentes
La Vega	833	84,88%	49,9%	353
San Pedro	725	84,88%	49,9%	307
El Molino	669	84,88%	49,9%	283
Javillos	196	84,88%	49,9%	83
<b>Total</b>	<b>2.423</b>	<b>84,88%</b>	<b>49,9%</b>	<b>1026</b>

**FUENTE:** Elaboración propia con base en información suministrada por el INEC y el Plan de Actividad Física y Salud 2011-2021, 2011.

Estimando, según los datos obtenidos en la investigación de mercado realizada, que cada persona utilice la cancha una hora a la semana, se puede determinar que la demanda potencial para el alquiler de la misma sería de 4,104 horas al mes.

### 5.3.3 Demanda del proyecto

Según datos obtenidos en la investigación de mercado, donde se indica que el 93% de las personas estarían interesadas en utilizar la

cancha sintética, se establece que la demanda del proyecto en cuanto a la cantidad de personas sería de 954.

También de acuerdo a los datos de la investigación de mercado, donde se establece que las personas utilizarían la cancha de 1 a 2 veces por semana y estimando que sea de al menos una vez, se obtiene una demanda potencial el proyecto de 3,819 horas mensuales.

### 5.3.4 Participación de la competencia en el mercado

Teniendo en cuenta los competidores que se encuentran más cercanos al lugar donde se planea colocar la nueva cancha sintética, se elabora la siguiente tabla comparativa con el fin de visualizar sus principales ventajas y desventajas:

**Tabla N°4**  
**ESTUDIO DE LA COMPETENCIA**

Nombre	Ubicación	Principales ventajas	Desventajas
Sin Nombre	La Perla, S.C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño amplio, por lo que permite equipos de hasta 10 personas.</li> <li>Posee una pequeña soda para compra de refrescos y comida rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen nombre ni poseen rótulo con número de teléfono para reservar.</li> <li>Aunque tiene menos de un año de construcción los baños posee un mal aspecto.</li> <li>Escaso mercadeo aparente. Publicidad prácticamente se realiza de boca en boca.</li> </ul>

<p>Cancha Sintética FUT 6 BA</p>	<p>Los Ángeles, S.C</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un pequeño gimnasio.</li> <li>• Es conocida por las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parqueo insuficiente.</li> <li>• Existe una cancha natural iluminada casi al frente de la sintética.</li> <li>• Escaso mercadeo aparente. Publicidad prácticamente se realiza de boca en boca.</li> </ul>
<p>Sin nombre</p>	<p>Cuastillas, S.C</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee buena reputación entre las personas por sus campeonatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso mercadeo aparente. Publicidad prácticamente se realiza de boca en boca.</li> <li>• Difícil localización.</li> </ul>

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 5.3.4.1 Acciones para posicionarse:

- a. Procurar implantar la marca del negocio en la mente de los consumidores, con la finalidad de que éstos tengan siempre presente el nombre del lugar y que fácilmente puedan ubicar la cancha. Lo anterior, mediante la impresión del logo y el nombre de la empresa en toda publicidad que se vaya a realizar.
- b. Mantener la publicidad permanente tanto por medios digitales como Facebook, así como por medios de volantes y perifoneos.
- c. Brindar la imagen de un que brinca alta calidad bajo una atmosfera segura y familiar para el disfrute del deporte.

## 5.4 Estudio del mercado

A continuación se establece la justificación del estudio realizado a los clientes que potencialmente podrían hacer uso del servicio, así como los objetivos y los resultados y conclusiones obtenidas.

### 5.5.1 Justificación del estudio

Resulta fundamental y una de las columnas vertebrales de toda investigación, el poder recolectar información veraz y actualizada que permita determinar aspectos que ocurren en el entorno investigado.

El servicio de alquiler de canchas deportivas ha sido un negocio que con el paso de los años ha tomado mucho auge a lo largo y ancho del país, pero existe muy poca importación primaria que permita determinar los pormenores de éste tipo de negocio.

Por otro lado, resulta indispensable determinar la opinión, gustos y preferencias de los clientes que potencialmente harían uso de tal servicio en el sector en donde se planea instalar, ya que se debe saber con más exactitud si existe la suficiente cantidad de interesados en hacer uso del servicio.

El presente estudio de mercado tiene como finalidad, determinar los gustos y preferencias de los posibles clientes, sobre la apertura de una cancha sintética en El Molino de San Carlos, para los habitantes de La Vega, El Molino, Javillos y San Pedro de San Carlos.

Se espera que los hallazgos y resultados obtenidos, brinden pautas que ayuden a encaminar el presente plan de negocios.

### 5.5.2 Objetivo general del estudio de mercado

- a. Determinar si existe demanda potencial para la apertura de una cancha sintética ubicada de El Molino de San Carlos, al segundo semestre del 2012.

### 5.5.3 Objetivos específicos del estudio de mercado

- a. Identificar la prioridad en cuanto al uso que le interesaría a los clientes darle a una cancha sintética.
- b. Determinar si los clientes consideran que el lugar dónde se planea construir la cancha es de fácil acceso.
- c. Identificar qué aspectos promocionales motivarían a los clientes a hacer uso de la cancha sintética.
- d. Establecer qué servicios complementarios puede ofrecer la cancha, que sean de interés para los clientes.
- e. Determinar de acuerdo a la apreciación de los clientes, cuáles son los competidores directos que tendría la cancha sintética.
- f. Identificar de acuerdo a la apreciación de los clientes, inconvenientes en el servicio de la competencia directa.
- g. Establecer el precio por hora que los clientes estarían dispuestos a pagar por el uso de la cancha.
- h. Determinar la cantidad de horas semanales, que los clientes estarían dispuestos a utilizar la cancha sintética, al segundo semestre del 2012.



### 5.5.4 Situación actual

A continuación se presentan los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado entre los clientes potenciales a hacer uso del servicio:

#### 5.5.4.1 Porcentaje de personas que practican algún deporte o realizan actividad física, con regularidad.

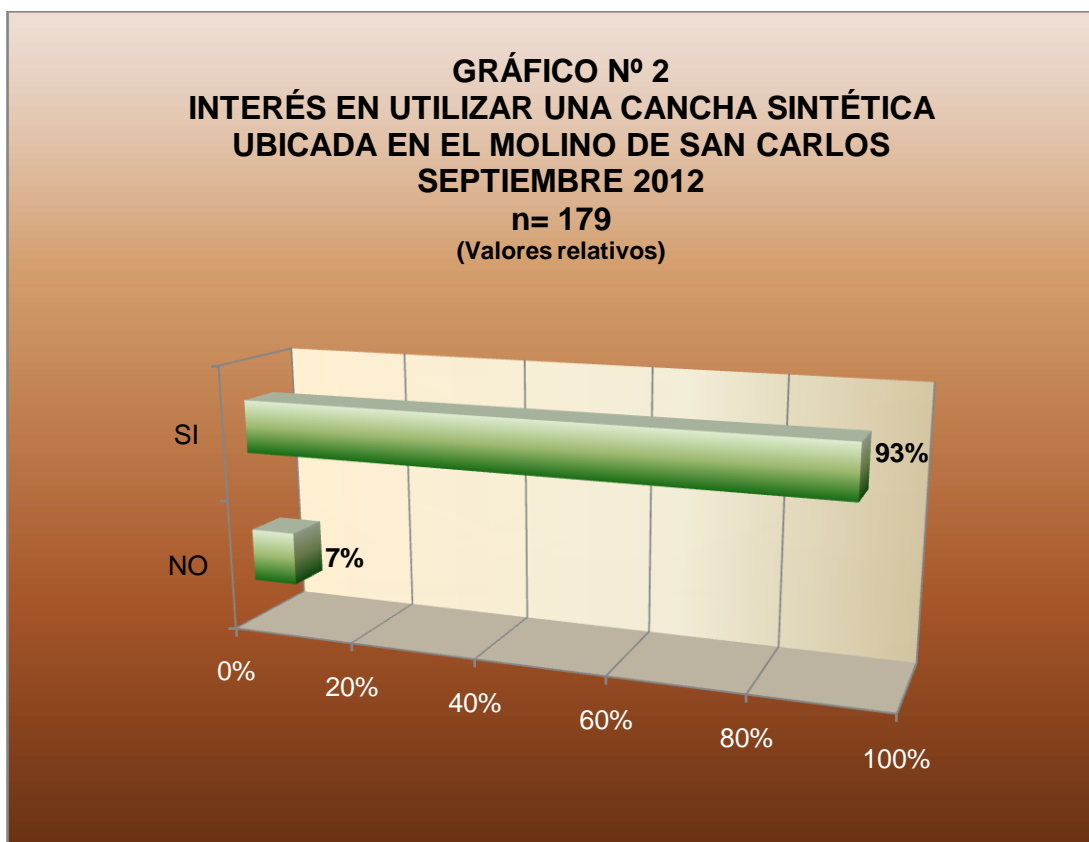
Del total de las personas encuestadas, se puede observar cómo un 99% de estas afirman realizar algún tipo de actividad física o practican algún deporte, con regularidad. Mientras que únicamente un 1% indica que no lo hacen o bien, no lo realizan con regularidad.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.2 Personas interesadas en utilizar una cancha sintética en El Molino de San Carlos.**

Como se puede observar en el siguiente gráfico, un 93% de las personas encuestadas indican que estarían interesadas en hacer uso de una cancha sintética ubicada en El Molino, mientras que el 7% de ellas afirman no estar interesadas.

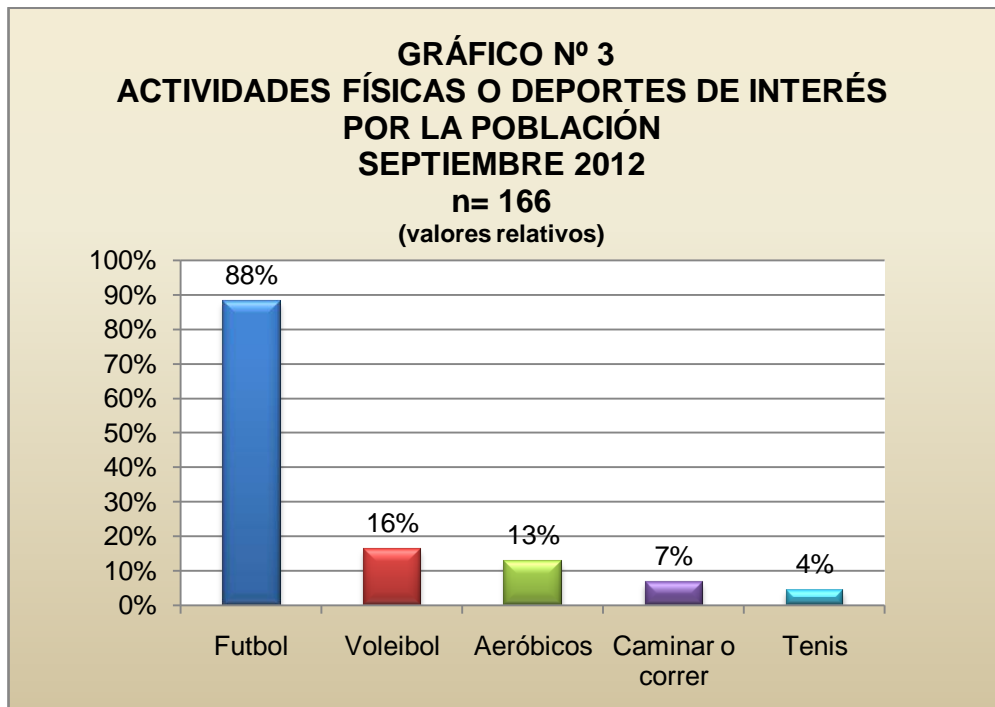


**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.3 Deportes o actividades físicas de interés para ser practicados en la cancha sintética.**

Se comprueba que aunque en algunos casos, las personas indicaron estar interesadas en varias actividades o deportes, el futbol predomina en la población con un 88%, seguidamente el voleibol en un 16% de los encuestados, mientras que: aeróbicos, caminar o correr y tenis, son de interés por un 13%, 7% y 4% respectivamente, de los encuestados.

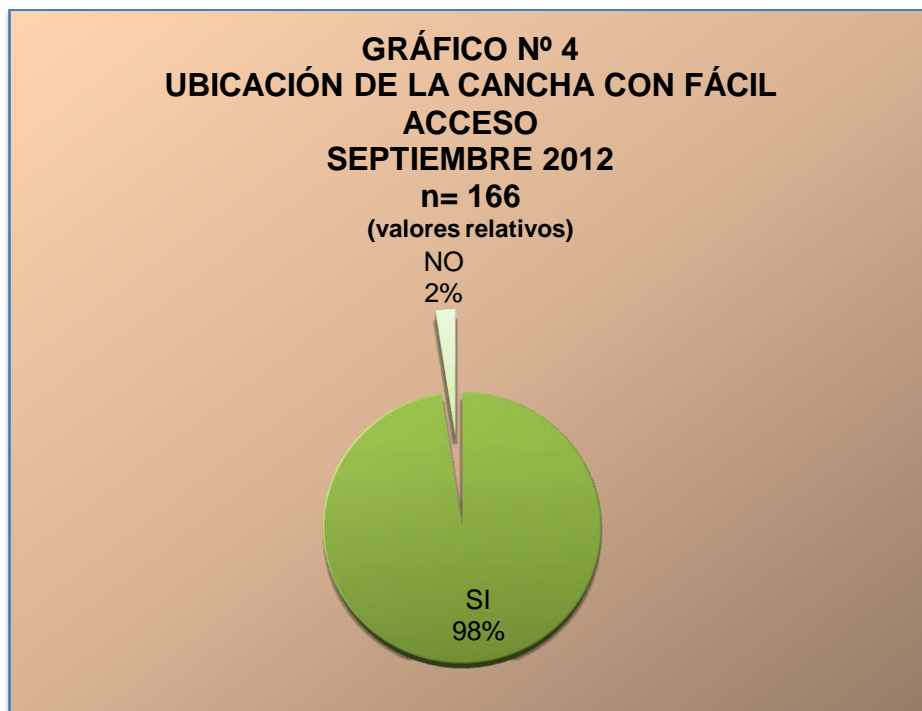
Es comprensible que el futbol sea el deporte de preferencia, ya que las comunidades en estudio poseen equipos de futbol tanto masculinos como femeninos y además no cuentan con canchas donde pueden practicar deportes alternativos. Por lo que el futbol es el deporte más popular y lo que en su mayoría se acostumbra realizar para ejercitarse.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 5.5.4.4 Opinión de las personas en cuanto al acceso de la cancha, en el lugar donde se planea ubicar.

Cuando se le consultó las personas si consideraban que una cancha ubicada frente al Restaurante Bella Verona, en el Molino de San Carlos era de fácil acceso para ellos, un 98% de las personas indicaron que sí, mientras que el 2% de los encuestados afirmaron que el lugar no era de fácil acceso o bien se les presentaba alguna dificultad para llegar hasta el mismo.



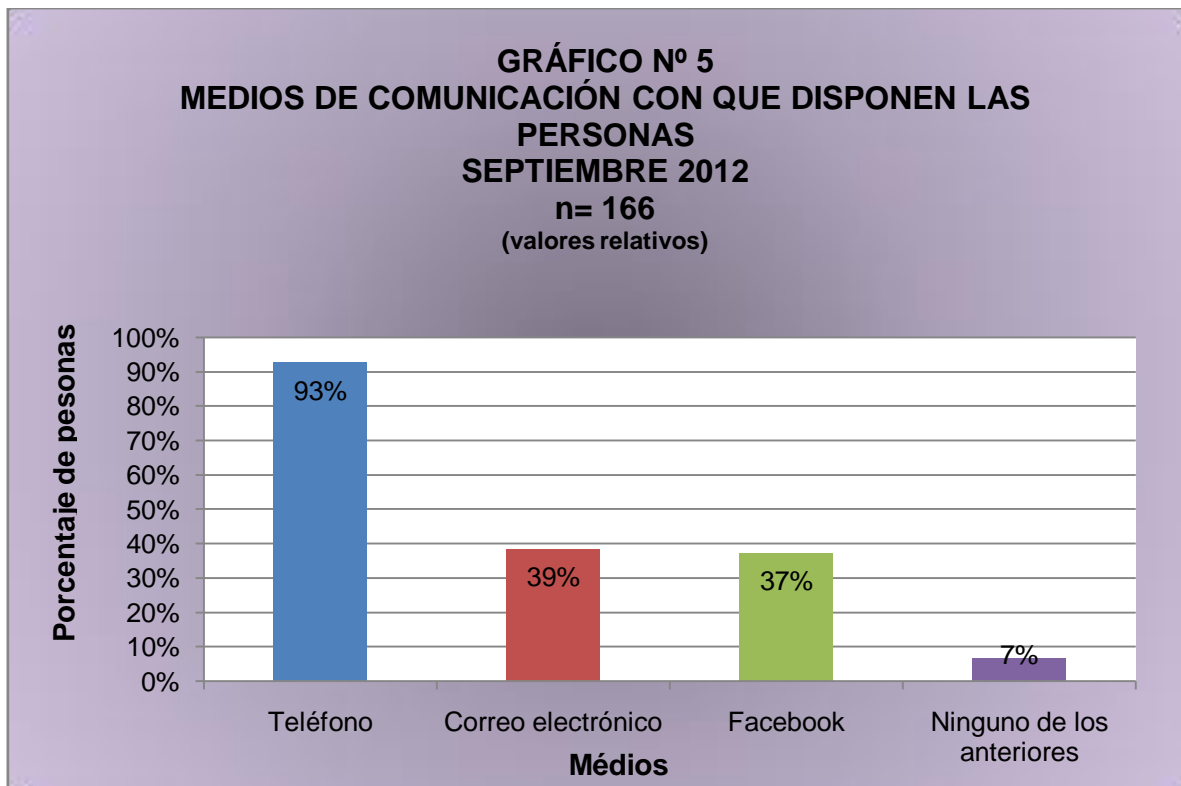
**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.5 Medios para comunicarse con que disponen las personas de La Vega, El Molino, Javillos y San Pedro de San Carlos.**

El gráfico siguiente muestra cómo un 98% de las personas encuestadas tienen acceso a teléfono, sea este celular o residencial, para poder comunicarse.

Por otro lado un 39% afirmó contar con correo electrónico y un 37% posee cuenta en la red social Facebook.

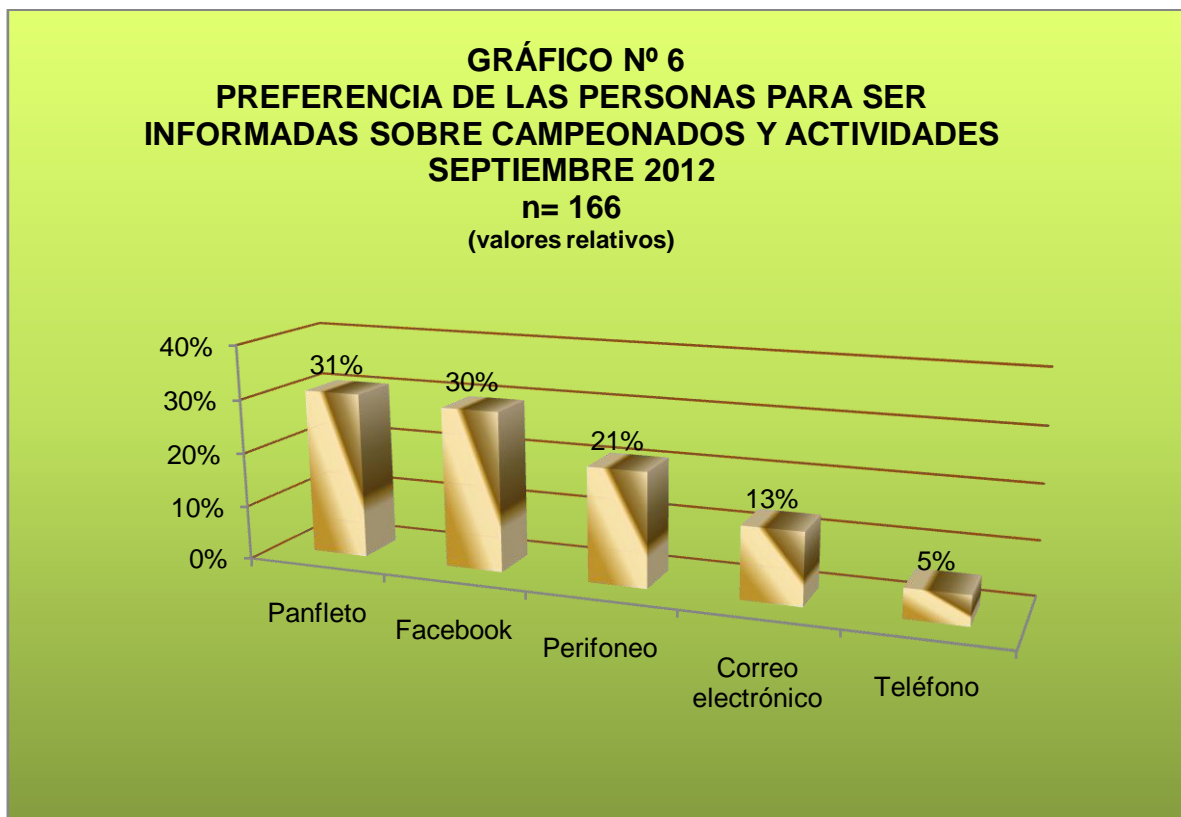
Únicamente un 7% indicaron no poseer personalmente ninguno de los anteriores medios de comunicación, pero en algunos casos manifestaron utilizar algún número telefónico o bien correo electrónico de amistades.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.6 Medios de comunicación de preferencia por las personas, para ser informadas sobre actividades a realizar en la cancha sintética.**

Dentro de las opciones establecidas, se puede observar en el siguiente gráfico, que un 31% y 30% de la población prefieren ser informados por medio de panfletos y Facebook respectivamente, mientras que el restante 39% de las personas prefieren: perifoneo, correo electrónico, o bien, alguna llamada telefónica.

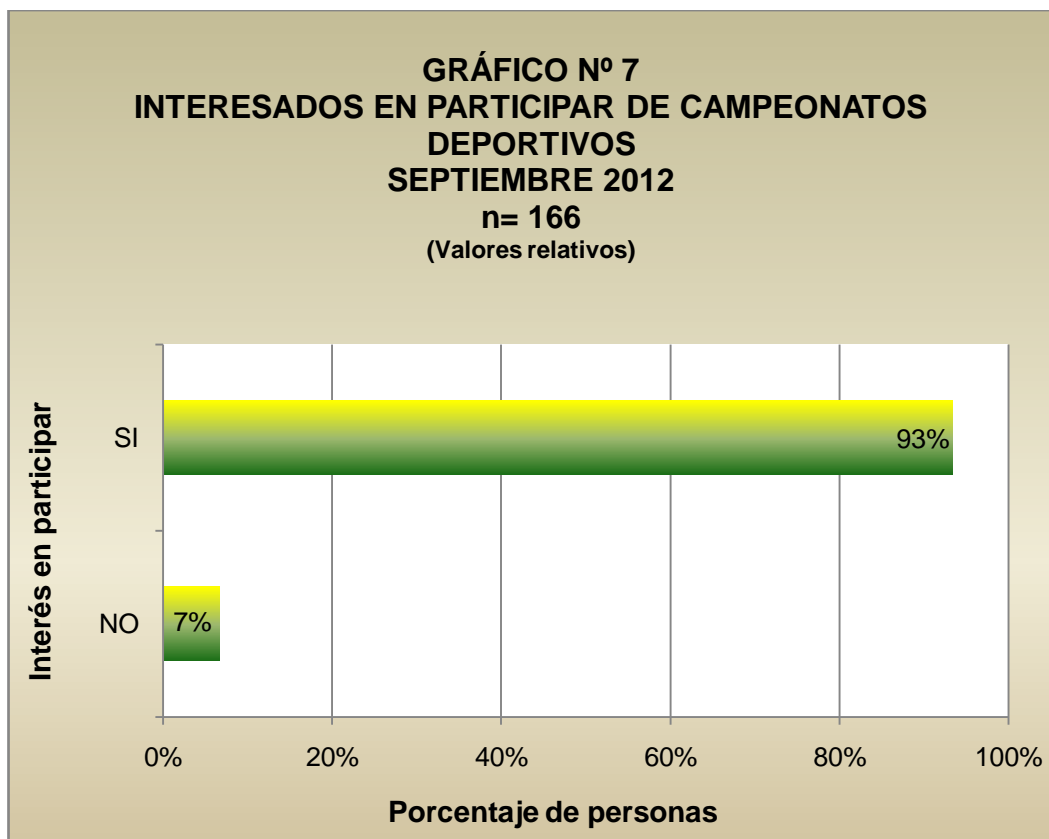


**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.7 Interés de las personas por participar en campeonatos deportivos que sean organizados por la cancha.**

El resultado obtenido, como se puede observar en el siguiente gráfico, es que el 93% de las personas muestran interés por participar en campeonatos que pueda organizar la administración de la cancha y solo un 7% de las personas afirmó que no está interesada.

Cabe señalar que dichos campeonatos no necesariamente deben ser enfocados en futbol, ya que si bien es cierto que éste deporte es el preferido por la mayoría de los encuestados, también hay otras disciplinas en que las personas mostraron interés.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### **5.5.4.8 Promociones que motivan a las personas a hacer uso de la cancha sintética.**

Cuando se le consultó a los encuestados sobre promociones que les incentivarían a hacer uso de la cancha sintética, los resultados obtenidos son los siguientes:

Un 43% afirmó que si les obsequiaban horas de cortesía, por motivo de que frecuentan con regularidad la cancha, esto los motivaría a hacer un uso aún más regular de la misma.

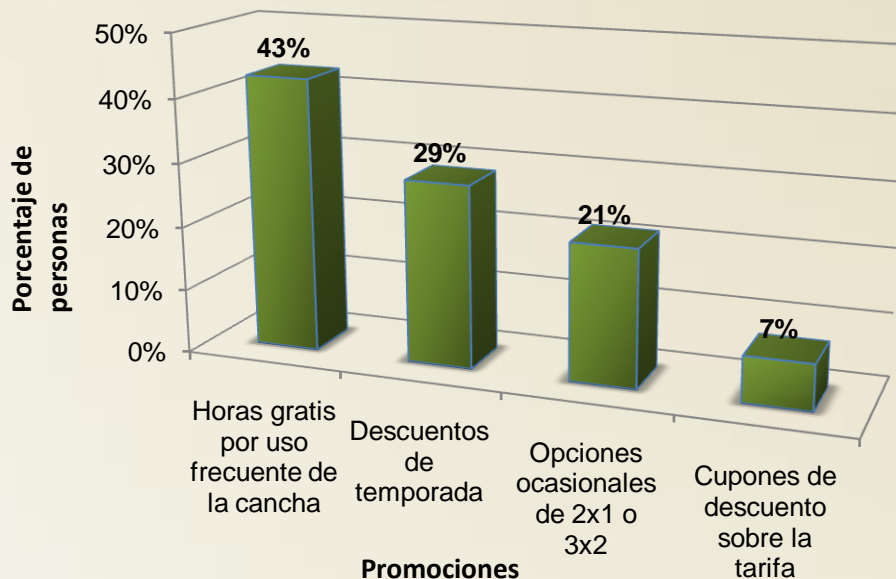
Por otro lado un 29% de los encuestados indicaron que las promociones de temporada, sean estas alusivas a celebraciones especiales o bien por rangos de meses, les motivaría a hacer un uso más continuo de las instalaciones.

Por último, las opciones ocasionales de 2x1 o 3x1 horas, o cupones de descuento sobre las tarifas que manejaría la cancha, serían motivos que motivarían a un 21% y 7% respectivamente de los encuestados, a hacer uso más continuo del lugar.



**GRÁFICO Nº 8**  
**PROMOCIONES QUE MOTIVARÍAN A LAS PERSONAS A HACER**  
**UN USO MÁS FRECUENTE DE LA CANCHA SINTÉTICA**  
**SEPTIEMBRE 2012**

n= 166  
 (valores relativos)



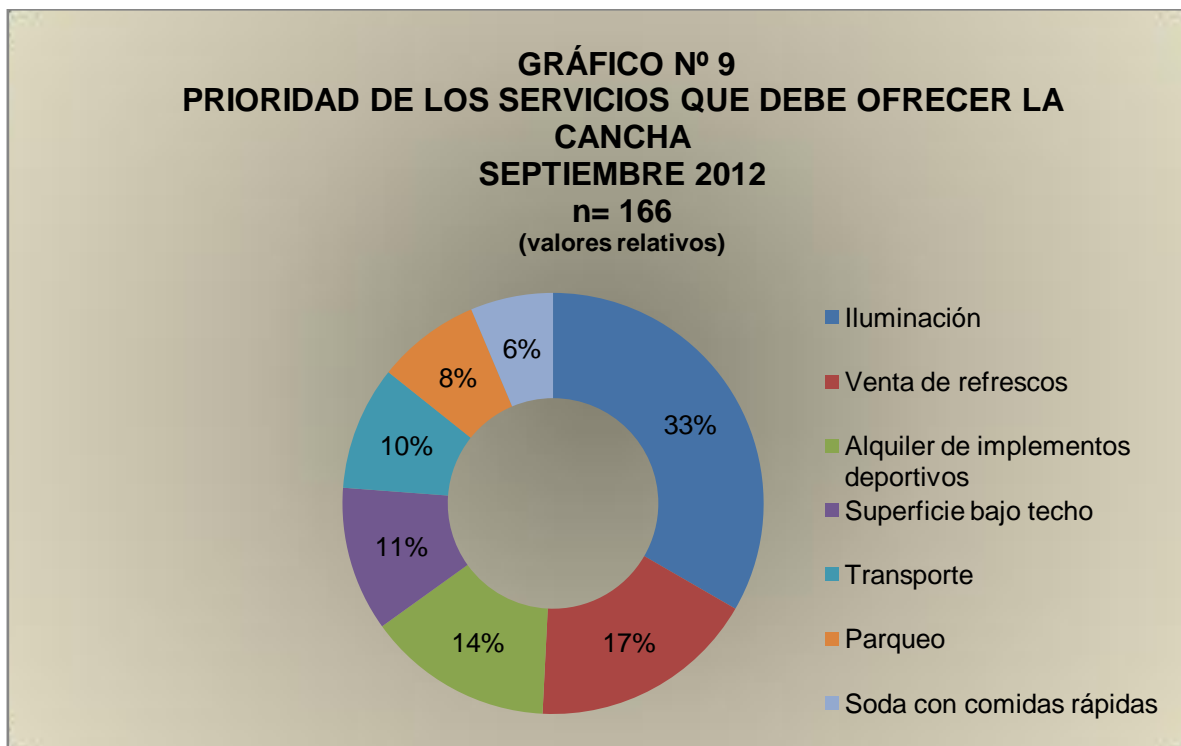
**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.9 Prioridad de los servicios que debería ofrecer la cancha sintética.**

En el siguiente gráfico se puede observar como del total de personas encuestadas, un 33% de ellas indicaron que la iluminación era un factor fundamental que la cancha debía de ofrecer. Seguidamente con un 14% la venta de refrescos y 11% afirman que el alquiler de implementos deportivos, sean bolas,

raquetas, chalecos distintivos para grupos, corresponden a servicios adicionales que los clientes esperarían.

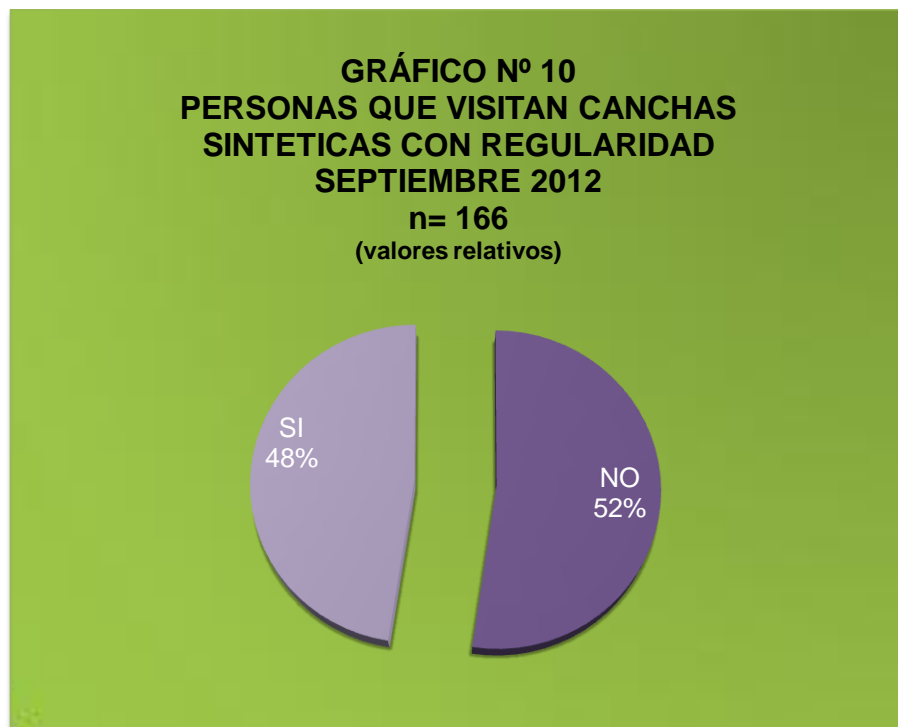
Por último, con un total del 24% de los encuestados, se identifican servicios como: transporte, parqueo y soda con venta de comidas rápidas. Siendo El parqueo y la venta de comidas rápidas los servicio menos indispensables según las personas.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 5.5.4.10 Personas que visitan canchas sintéticas con regularidad.

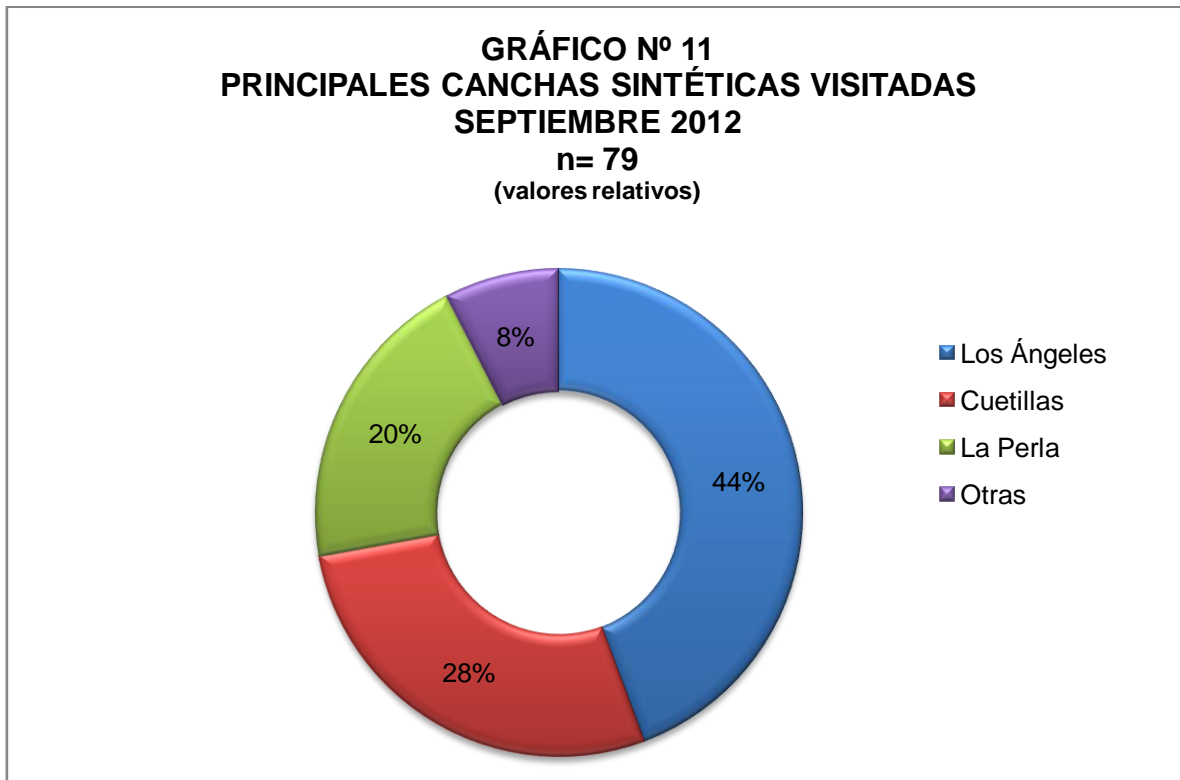
Cuando se le consultó a las personas, si les era común visitar canchas sintéticas y si lo hacían con regularidad, un 52% de los encuestados indicaron que no acostumbraban visitarlas con regularidad. Pero por otro lado, un 48% indicó sí visitarlas y usarlas con regularidad.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.11 Principales canchas sintéticas que visitan las personas que utilizan este tipo de servicio.**

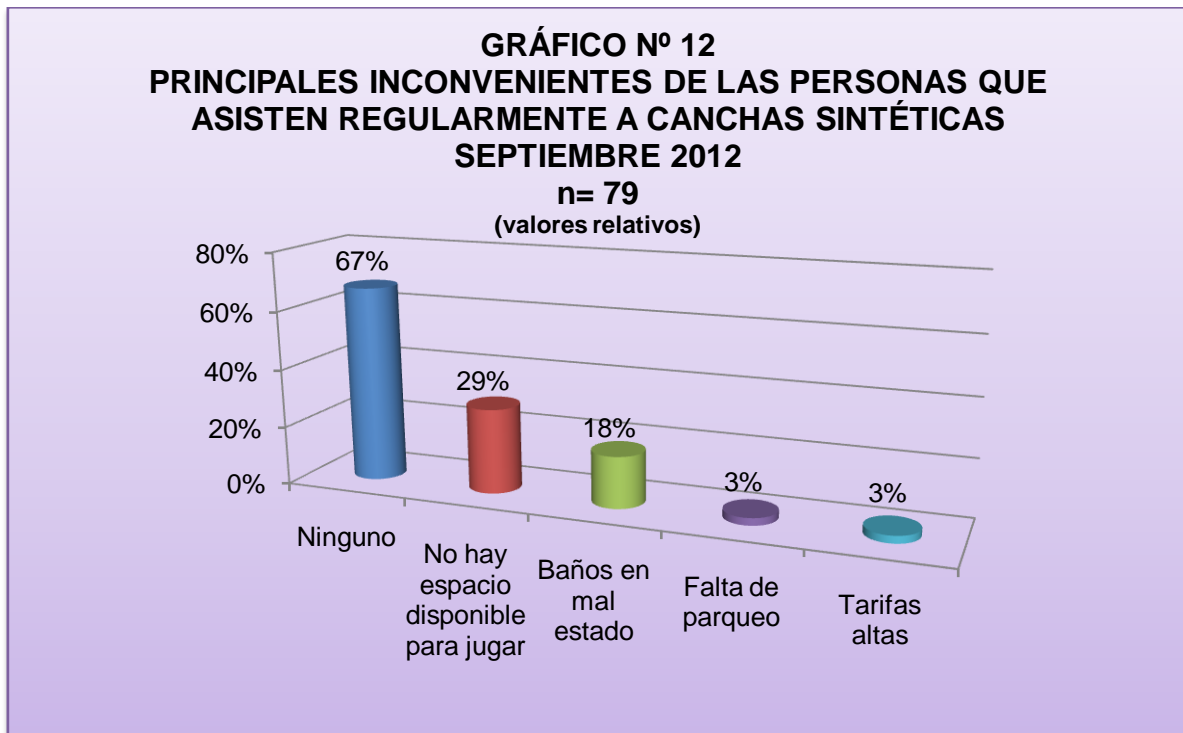
En cuanto a la competencia directa que tendría el negocio, se le consultó a las personas que visitaban canchas sintéticas sobre cuál era la que utilizaban con mayor frecuencia, a lo cual un 44% de los encuestados afirma utilizar la cancha sintética ubicada en Los Ángeles de La Fortuna, un 28% indicó utilizar la de Cuetillas, un 20% utiliza la de La Perla y un 8% de ellas utilizan otras canchas de la zona de San Carlo



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.12 Inconvenientes que han tenido las personas en las canchas sintéticas que utilizan con regularidad.**

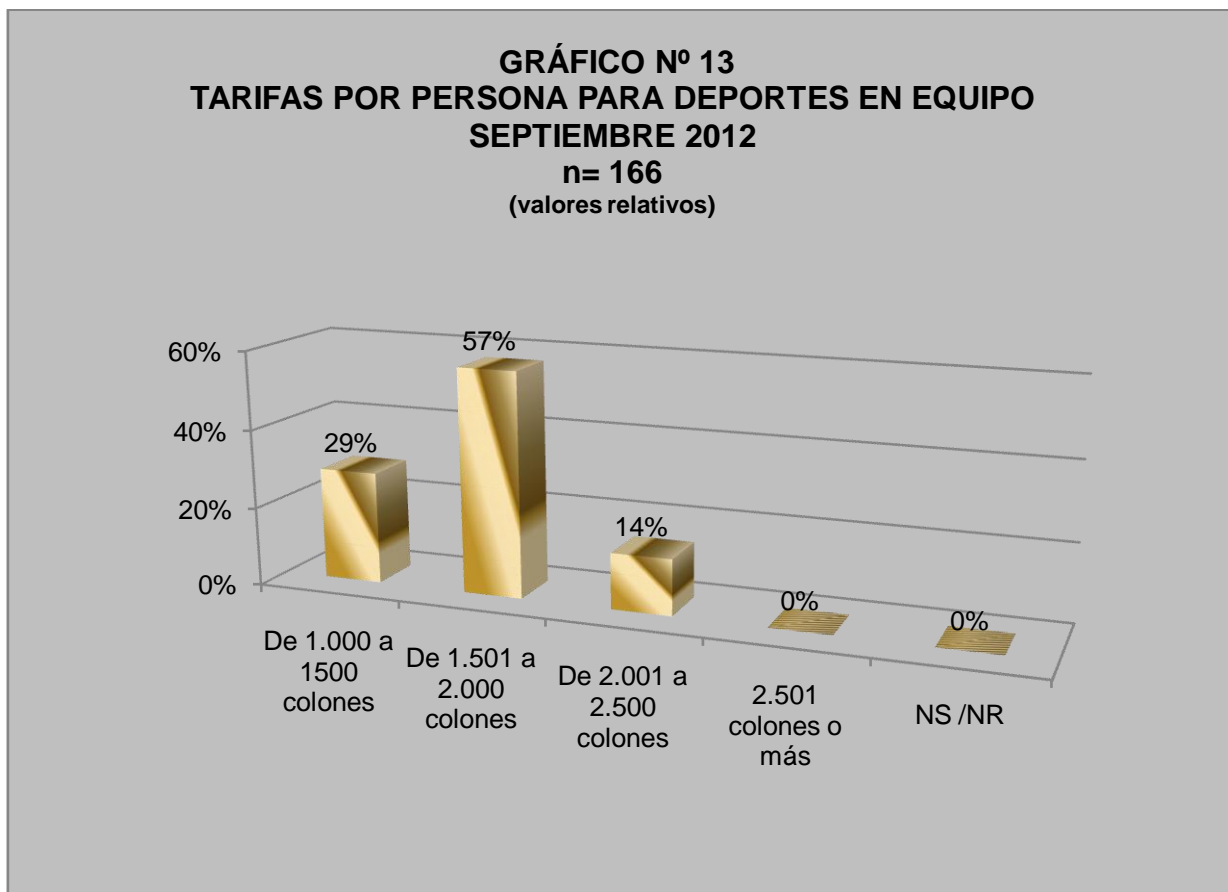
En el siguiente gráfico se puede observar cómo el 67% de las personas que asisten a alguna cancha sintética no encuentran haber tenido ningún inconveniente en el servicio que esta ofrece. Mientras que del restante número de encuestados, el 29% indicó que a la hora de llamar para reservar la cancha e indican que no hay espacio disponible para la hora que se planeó reservar, un 18% encontró baños en mal estado y el restante 6% , un 3% afirma haber tenido problemas para encontrar parqueo y un 3% considera que la tarifa que ha tenido que pagar es muy para su consideración.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.13 Rango de tarifas indicadas por las personas para utilizar la cancha sintética realizando juegos en equipo.**

En cuanto al uso de la superficie sintética para realizar juego en equipos como voleibol y futbol, un 29% de la población indica que estaría dispuesta a pagar de 1.000 a 1.500 colones por una hora de uso, un 57% y siendo esta la mayoría, establece que estaría dispuesta a pagar entre 1.5001 a 2 mil colones y un 14% afirmó que pagaría de 2,001 a 2.500 colones.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.14 Rango de tarifas preferido por las personas, en caso de utilizar la superficie sintética para caminar o correr.**

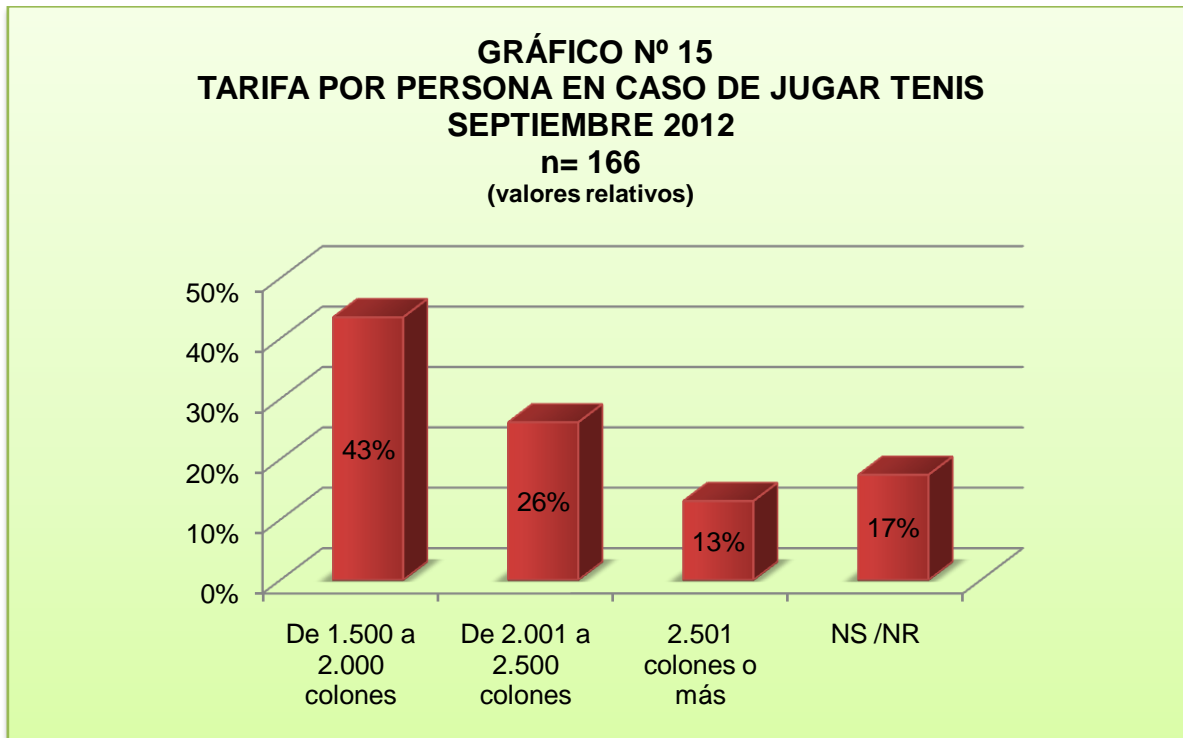
En el caso de utilizar la superficie sintética para realizar algún tipo de actividad física como caminar o correr, el 69% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a pagar entre 500 a 1.000 colones por una hora. Para el 23% de ellos, el precio dispuesto a pagar es entre 1,001 a 1.500 colones por hora y finalmente un 8% de las personas indicaron que no sabían cuánto estaban dispuestos a pagar.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**5.5.4.15 Tarifa por hora, por persona, para el uso de la cancha en caso de jugar tenis.**

Cuando se le pregunta a las personas sobre el rango que estarían dispuestos a pagar por una hora en caso de jugar tenis y aunque su gran mayoría señaló que nunca ha jugado éste deporte, indican en un 43% de los casos, que pagarían de 1.500 a 2.000 colones por personal. Por otro lado, un 26% indicó que pagaría entre 2,001 y 2,500 colones y un 13% de 2.5001 colones o más. Por último, el restante 17% de las personas encuestadas indicaron que no sabían o no respondían sobre cuánto pagar por una hora para jugar tenis.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012



**5.5.4.16 Disposición de las personas a utilizar la cancha sintética al menos una vez a la semana.**

Cuando se le consulta a los encuestados sobre la cantidad de horas que pensarían en ir a la semana y utilizar la cancha sintética ubicada en El Molino de San Carlos, un 50% de ellos afirmó asistir al menos de 1 a 2 horas por semana, un 23% harían uso de 3 a 4 horas a la semana, un 13% de 5 a 6 horas por semana, además un 10% de ellos indicaron que planearían visitar la cancha al menos 7 o más veces a la semana y únicamente un 3% de los encuestados indicó que no sabrían cuántas horas a la semana podrían utilizar la cancha.

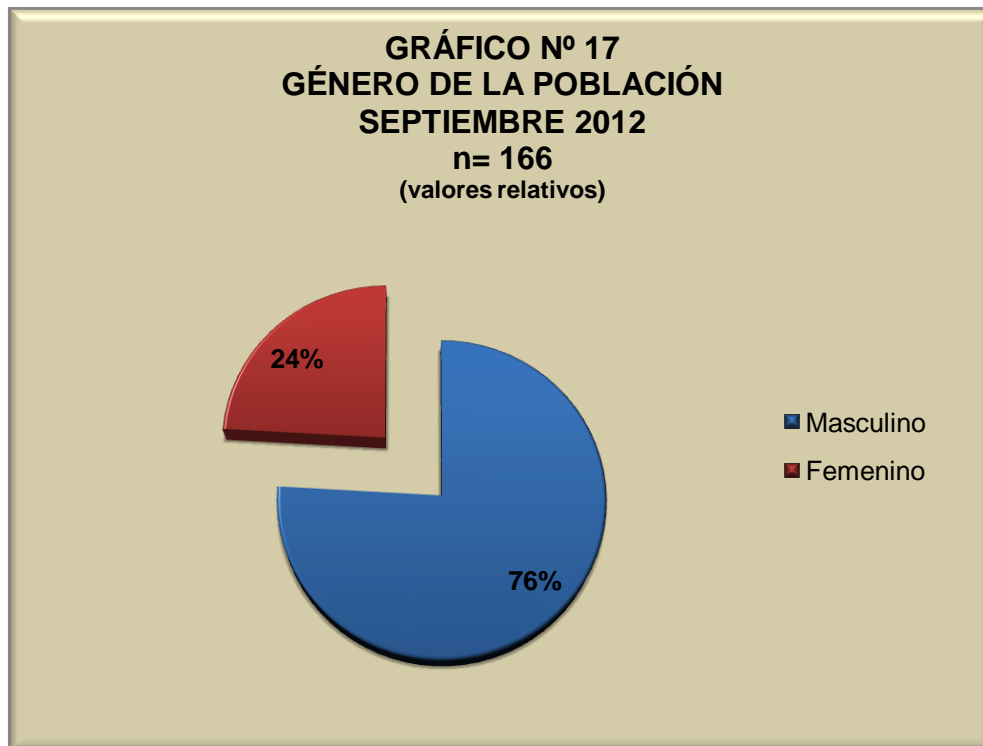


**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 5.5.4.17 Género de las personas.

Una vez recopilada y tabulada la información, se puede ver como se muestra en el siguiente gráfico, que el 76% de los encuestados fueron hombres, mientras que el restante 24% correspondieron a mujeres.

En su mayoría son hombres, debido fundamentalmente a la falta de espacios recreativos en las comunidades para que las mujeres puedan realizar otro tipo de actividades físicas, por lo que las plazas de deporte y por ende el futbol sigue siendo la actividad predominante. Deporte que de igual forma es practicado por mujeres y que su popularidad se incrementado considerablemente debido a que se ve cada vez menos como un deporte exclusivo para los hombres.

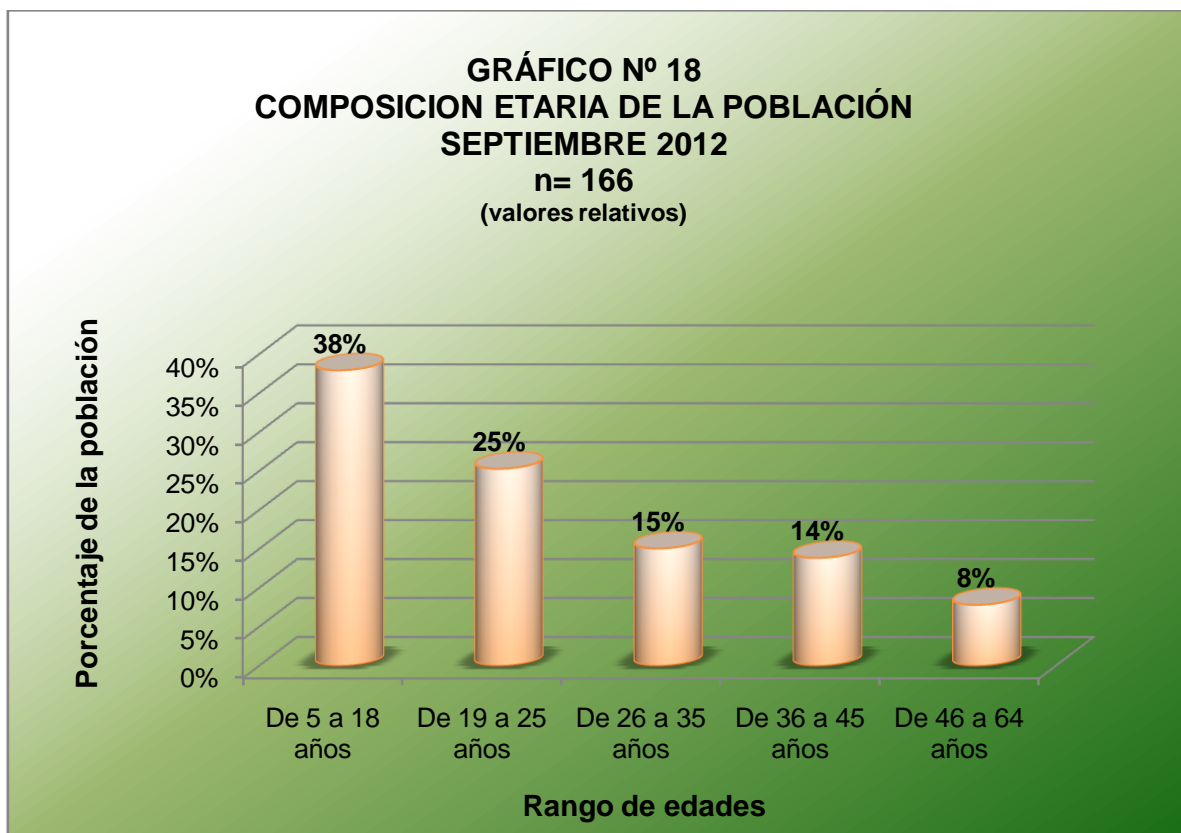


**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 5.5.4.18 Rango de edades

De acuerdo con los datos presente en el siguiente gráfico, se termina que un 38% de los encuestados tienen edades entre los 5 y los 18 años de edad debido primordialmente a que son los jóvenes que visitan en mayor medida las plazas o lugares recreativos de las comunidades, las cuales son también utilizadas en algunas ocasiones para el acondicionamiento físico de los estudiantes de las escuelas.

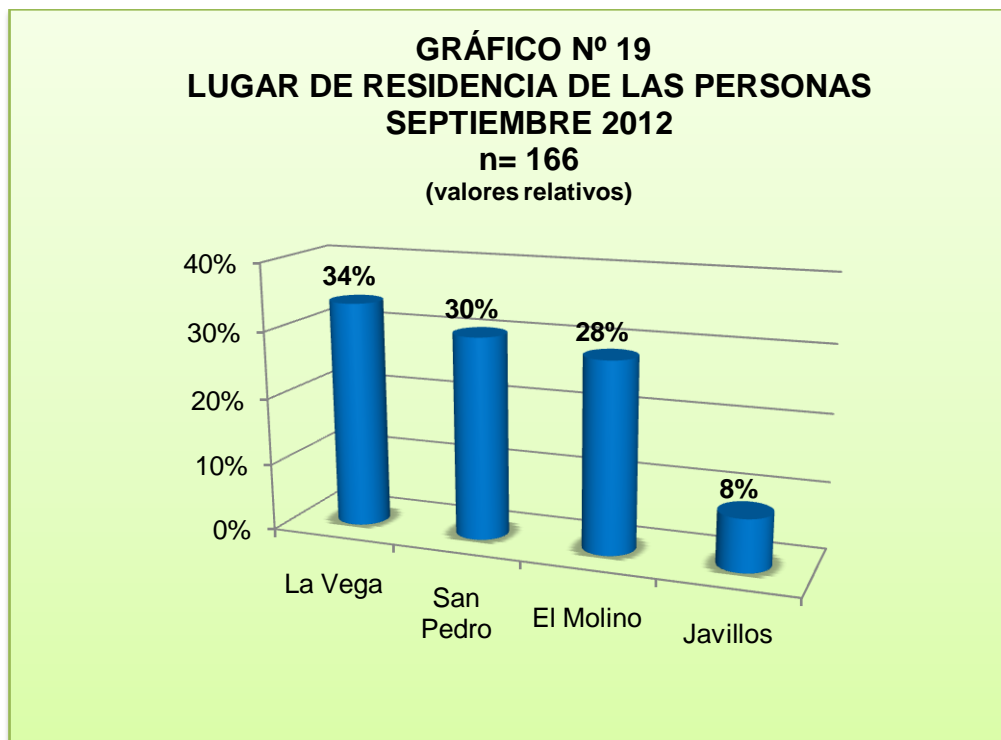
Seguidamente, un 25% de las personas, con edades de los 19 a los 25 años, un 15% de 26 a 35 años de edad, el 14% de los encuestados con edades entre los 36 y 45 años y finalmente un 8% con edades entre los 46 y los 64 años de edad.



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 5.5.4.19 Residencia de las personas.

Consecuente con la división de estratos planeada, se puede observar cómo un 34% de las personas pertenecen a la comunidad de La Vega, un 30% a la de San Pedro, un 28% pertenecen a El Molino y el restante 8% corresponde a las personas de la comunidad de Javillos.



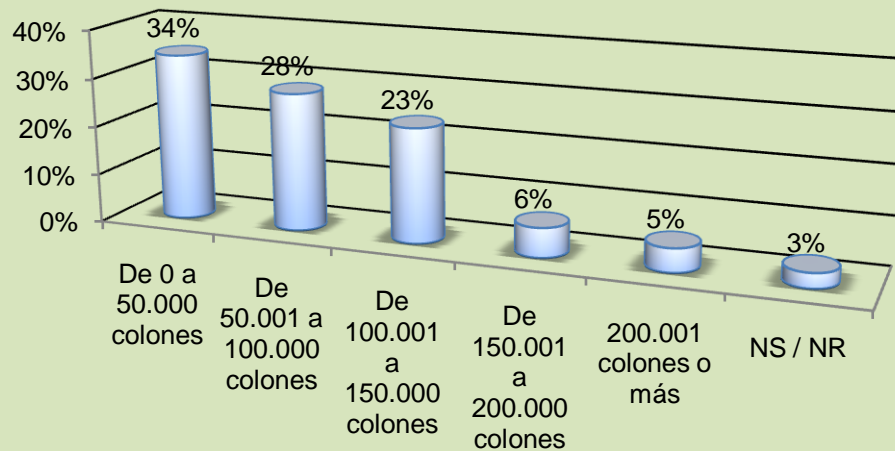
**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 5.5.4.20 Poder adquisitivo.

Se establece que el ingreso quincenal promedio va de 0 a 150,000 colones, reflejado por un 85% de la población, siendo de 0 a 50,000 colones el ingreso quincenal predominante por la mayoría de los encuestados, con un 34%.

El restante 6% de las personas indicó tener ingresos quincenales de 150,001 a 200,000 mil colones, un 5% de 200,001 colones o más y un 3% afirmó no saber o no respondió sobre el ingreso quincenal que percibía.

**GRÁFICO N° 20**  
**INGRESO ECONÓMICO QUINCENAL DE LAS PERSONAS**  
**SEPTIEMBRE 2012**  
**n= 166**  
**(valores relativos)**



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

### 5.5.5 Conclusiones del estudio realizado

- 5.5.5.1 Se determina que con respecto a los usos que los clientes podrían darle a la cancha sintética, el practicar actividades deportivas como el fútbol resulta ser la principal opción entre las persona. Posterior al fútbol rescata la actividad del voleibol como segunda opción entre los interesados.
- 5.5.5.2 El lugar que se ha destinado para la construcción de la cancha sintética, siendo este en la comunidad de El Molino de Florencia, frente al restaurante italiano Bella Verona, resulta ser de fácil acceso para la gran mayoría de las persona.
- 5.5.5.3 En cuanto al tema de promoción, se rescata el hecho de que a las personas los incentiva las horas gratuitas que se les pueda ofrecer por hacer uso frecuente de la cancha, así como los descuentos que se les pueda ofrecer por temporadas.
- 5.5.5.4 Es importante tener siempre presente que un 93% de las personas indicaron estar anuentes a participar de campeonatos deportivos, por lo que los esfuerzos de ventas deberían estar enfocados en crear opciones que incentiven a las personas en participar.
- 5.5.5.5 Como medios para informar a las personas sobre actividades y promociones, los panfletos y el Facebook se establecen como las dos primeras opciones a utilizar, según los datos obtenidos en la investigación.
- 5.5.5.6 Según la información obtenida, se determina como servicios complementarios para la cancha sintética, el que esta cuenta con iluminación para poder ser utilizada en horas de la noche, también la venta de refrescos y el alquiler de implementos deportivos como bolas o chalecos distintivos para equipos. Siendo la iluminación el detalle más importante que señalaron las personas.

- 5.5.5.7 En cuanto al tema de competidores que tendría la cancha sintética, la principal competencia es la cancha sintética ubicada en Los Ángeles de La Fortuna y el segundo competidor definido por las personas es la cancha sintética ubicada en Cuestillas de San Carlos. Estas dos canchas son visitadas por más del 50% de personas que utilizan el servicio regularmente.
- 5.5.5.8 Con respecto a inconvenientes que las personas hayan indicado haber tenido en las canchas que utilizan, se comprueba que en su gran mayoría las canchas no presentan ningún problema para los usuarios y en algunos casos las quejas han sido por no tener espacio al momento en que llaman para hacer una reserva o bien que han encontrado en alguna ocasión la parte baños y vestidores en mal estado.
- 5.5.5.9 Se encontró que la tarifa que los clientes que desean utilizar la cancha sintética para realizar juegos o actividades en equipo debería ser de 1,501 a 2.000 colones, siendo este el rango que la mayor cantidad de personas indican estar dispuestos a pagar.
- 5.5.5.10 En caso de utilizar la cancha para caminar o correr, la tarifa predominante por una hora de uso sería de 500 a 1,000 colones por persona.
- 5.5.5.11 Para deportes en parejas como el tenis, la tarifa por hora por persona, deberá estar establecida entre 1.500 a 2,000 colones.
- 5.5.5.12 En cuanto al tiempo que las personas estarían dispuestas a utilizar la cancha sintética ubicada en El Molino de San Carlos, se determina que el promedio oscila de 1 a 2 horas, lo cual es relativamente bajo pues la población a la cual se desea llegar inicialmente no es muy amplio.

## 5.6 Distribución y puntos de venta

El sistema de distribución que se seleccionó para el negocio es el alquiler del producto directo al consumidor final, debido fundamentalmente a que es la forma por excelencia de llevar un mejor control y orden sobre la empresa a sabiendas de que la misma es sumamente pequeña.

Resulta indispensable que el administrador de la cancha tenga contacto directo con el cliente, porque la temática del negocio así lo requiere y para poder orientarlo de una mejor manera y dejarlo al tanto de las facilidades y formas en que éste opera. Por tanto el diseño del proceso sería:

**Productor** → **Consumidor final**

### 5.6.1 Responsables en cadena de distribución

Productor: En el eslabón correspondiente a productor, el encargado del este sería el Gerente de la empresa.

## 5.7 Promoción del servicio

A continuación se destacan aspectos relacionado con la publicidad, promoción de ventas, características propia de la marca que se desea crear como lo son su logo y slogan, así como una propuesta para el sistema de promoción y publicidad que se desarrollará:

### 5.7.1 Publicidad

Con respecto al tema de publicidad y debido a las características de la población, se eligió emplear volantes impresos, en los cuales se informará en un primer momento sobre la pronta apertura de una



chancha sintética en la localidad de El Molino de San Calos. Posteriormente se utilizarán volantes tanto impresos como digitales para anunciar actividades y campeonatos que se planeen.

En cuanto a medios electrónicos y haciendo uso del gran aporte publicitaria que tiene Facebook en la actualidad, la cancha tendrá un perfil en este medio, donde subirá volantes publicitarios y fotos de la cancha, así como cualquier otro detalles que fomente la participación de la población. Para acceder al perfil de Facebook, se puede buscar como: **CanchaSintéticaFamiliaJiménez**, a continuación se presenta una foto del perfil:

**Figura N° 3**

**PÁGINA DE FACEBOOK PARA CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ**



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

Por otro lado, también se planea usar el sistema de perifoneo como medio efectivo y rápido de información a la población sobre actividades que se planeen realizar en la cancha sintética.

Por último y siendo contemplado para la apertura de la cancha, se colocará un rótulo contiguo a esta, el cual será tipo “valla publicitaria” con medida de 2.82x1.98, en lona a todo color y contendrá primordialmente el nombre de la cancha, teléfono para reservar, slogan y link de Facebook.

La propuesta para el rótulo que se colocará es la siguiente:

Figura N° 4

RÓTULO PARA CANCHA SINTÉTICA



FUENTE: Elaboración propia, 2012

### 5.7.2 Promoción de ventas

En cuanto a la promoción de ventas, se realizarán en primera instancia dos campeonatos de fútbol gratuitos (uno para hombres y otro para mujeres), con la finalidad de que las personas visiten la cancha, hagan uso de las facilidades y por ende conozcan el servicio.

Dentro de los volantes que se planean repartir también se contempla la posibilidad de incluirles cupones de descuento o bien pases gratis para que utilicen las instalaciones.

### 5.7.3 Marcas

Con la finalidad de diferenciar y darle un carácter distintivo al negocio, se ha determinado hacer uso de los siguientes elementos:

#### 5.7.3.1 Logo

Fiel a caracterizar la empresa como un lugar tranquilo y familiar, seguro para la práctica de actividades deportivas, se ha diseñado el logo que identificará a la cancha y a continuación se presenta la propuesta del mismo:

Figura N°5

#### PROPUESTA DE LOGO PARA CANCHA SINTÉTICA



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

### 5.7.3.2 Slogan

Siguiendo la línea conceptual en la que se desea catalogar el servicio, se llegó a la conclusión de crear un slogan que también reflejara y contemplara las mismas características que se siguieron para diseñar el logo. Por lo finalmente se determina como logo de la empresa:

***“...porque el deporte nos une.”***

### 5.7.4 Presupuesto para el sistema de promoción y publicidad

El costo por volante, impreso a blanco y negro en hoja de color se estima en ₡10 colones (según costos de las fotocopiadoras locales). Se promedian 100 volantes para ser repartidos entre cada comunidad, en dos distintas ocasiones, lo que arroja un total de 400 volantes y un costo de ₡8.000 colones.

Con respecto al perifoneo que se utilizará para anunciar torneos. Consultando a la empresa que realiza éste servicio se determina un costo de ₡80,000 colones por cada uno (siendo estos realizados en una sola vía, desde La Vega hasta en San Pedro o viceversa).

Se estima que el costo total del rótulo que será colocado contiguo a la cancha es de ₡60,000 colones. Lo anterior según costos de Imprenta Idasol para la lona y según presupuesto del carpintero Mario Solano, quién construirá la estructura donde se colocará la lona.

En cuanto a los 2 campeonatos gratuitos que se realizarán, los costos en que se incurrirá por luz y agua a utilizar en la cancha se estiman en un total aproximado de ₡50,000 colones, monto que de igual forma será estimado para la promoción de ventas de cada mes.

Por tanto, el gasto total por la promoción y publicidad a emplear será de: ₡198,000 colones.

## **5.8 Fijación y políticas de precios**

### **5.8.1 Políticas de precios**

- 5.8.1.1 Los precios serán siempre iguales o menores a los de la competencia pero aumentarán año a año con respecto a la inflación. Salvo en el caso de que el negocio comience a aplicar alguna diferenciación que le permita aumentar la tarifa considerablemente.
- 5.8.1.2 Se otorgarán descuentos y tarifas especiales a consideración del administrador.
- 5.8.1.3 En el caso de campeonatos no se cobrará un precio por hora, sino que se dará un monto total por equipo que se inscriba al campeonato.
- 5.8.1.4 No se otorgará ningún tipo de crédito, salvo inscripciones para campeonatos, en los cuales se puede realizar el pago en 2 cuotas (la primera cobrada con anterioridad para inscripción del mismo y la segunda justo el día del primer partido).
- 5.8.1.5 Se ofrecerán siempre precios especiales para estudiantes de instituciones públicas, siempre y cuando la persona presente el carnet o documento que lo acredite como tal.

### **5.8.2 Determinación de los gastos fijos y variables**

En cuanto a gastos fijos: el gasto por teléfono fue basado según estimados por experiencia de administradores de canchas sintéticas y

el gasto por los salarios son definidos con base en los montos que establece El Ministerio de Trabajo para un Bachiller Universitario a tiempo completo y el sueldo para un encargado de la limpieza y el mantenimiento general que fue establecido por contrato de servicios profesionales.

Para los gastos variables, los conceptos de agua y luz fueron estimados mediante apreciación de administradores de canchas sintéticas, mientras que la publicidad y promoción de ventas fue estimado con base en cálculos realizados en el apartado de presupuesto para el sistema de promoción y publicidad.

La siguiente tabla detalla los gastos estimados para ofrecer el servicio:

**Tabla N° 5**  
**GASTOS FIJOS Y VARIABLES MENSUALES**

Gastos		Montos mensuales en colones
<b>FIJOS</b>	Teléfono	₡5,000
	Salarios	₡428,671
	Contrato Mantenimiento	₡90,000
	Alquiler de oficina	₡5,000
<b>TOTAL GF:</b>		<b>₡528.671</b>
<b>VARIABLES</b>	Publicidad	₡84,000
	Promoción de ventas	₡50,000
	Agua	₡8,000
	Luz	₡100,000
<b>TOTAL GV:</b>		<b>₡122.000</b>

**FUENTE:** Elaboración propia con base en estimaciones realizadas, 2012.

#### 5.8.2.1 Gasto Total mensual

Habiendo estimado los gastos fijos en ₡528,671 colones y los gastos variables en ₡122,000 colones, se establece que el gasto total mensual del servicio sería de ₡650,671 colones.

#### 5.8.3 Porcentaje de ganancia

Considerando las políticas de precios anteriormente descritas, se determina una ganancia del 50%, para que la tarifa no supere inicialmente al de la competencia.

#### 5.8.4 Tarifa del servicio

Teniendo ya establecido el gasto total mensual y el porcentaje de ganancia, se establece que el monto mensual sería de ₡976,006,5 colones. Sobre este monto estimando un uso mensual de 480 horas, se determina una tarifa base por hora por persona de ₡2,000 colones

#### 5.8.5 Punto de equilibrio

En cuanto al punto de equilibrio se determinó que se deben generar ingresos suficientes para hacerle frente a los gastos fijos y variables.

El punto de equilibrio se estima dividiendo el gasto total (gastos fijos + gastos variables) entre el precio por hora. Por lo que se obtiene para este negocio un punto de equilibrio de 325 horas mensuales.

## 5.9 Plan de introducción al mercado

Como se indicó en los apartados de publicidad y promoción de ventas, se planean utilizar medios para dar a conocer el negocio antes de su apertura y posterior a ella, con el fin de informar a las personas sobre actividades que se realizarán en la cancha sintética, una vez que ésta comience a funcionar.

A continuación se detallan la forma en que se aplicará el plan de introducción al mercado:

### 5.9.1 Previo a la apertura

En términos de publicidad se comenzará a dar a conocer la cancha mediante su perfil de Facebook. En esta se colocarán fotos del proceso de construcción y se les informará a las personas sobre los días que faltan para su apertura y las posibles actividades que se comienzan a planear.

Por otro lado, un mes antes de entrar en función, se repartirán 400 volantes (impresos a una tinta en hoja de color), entre las comunidades de: El Molino, La Vega, Javillos y San Pedro (100 volantes por comunidad). En los mismos se informará sobre la pronta apertura de la cancha, todo lo concerniente a los servicios que ofrecerá y la forma para contactar el negocio. Algunos de los volantes se pegaran en las diferentes pulperías, sodas y lugares estratégicos que frecuenta la población.

Quince días antes de que la cancha entre en funcionamiento se planea colocar un rótulo tipo “valla publicitaria” contiguo a la cancha, con medidas de 2,82 x 1,98. La lona que se colocará sobre la estructura será a full color y contendrá primordialmente: el nombre de la cancha, slogan, teléfono para reservaciones y link de Facebook.



En cuanto al tema de promoción de ventas, quince días antes de su apertura se realizará un perifoneo para informar sobre la apertura de la cancha y los dos campeonatos de futbol gratuitos (uno femenino y el otro masculino). El mismo detallará el plazo para inscripción y el teléfono para reservar.

### 5.9.2 Posterior a la apertura

Una vez iniciada la operación del negocio y como medio de promoción de ventas, se realizarán los 2 primeros campeonatos gratuitos, anteriormente mencionados.

A método de publicidad se seguirá utilizando el perfil de Facebook para anunciar actividades y promociones que se realicen. Se le dará especial importancia al Facebook ya que se ha comprobado que es una poderosa herramienta tecnológica para llegar de manera fácil y rápida a las personas.

Por otro lado se planea que para la segunda quincena de haber iniciado operaciones se utilice un perifoneo y una repartición de volantes, donde se detallará la información de los campeonatos y actividades que se realizarán para el siguiente mes.

A continuación se muestra un resumen de lo indicado anteriormente:

**Tabla N° 6**

### **PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO**

	Método	Período	Monto en colones
<b>Pre- apertura</b>	Facebook	Desde la construcción	gratis
	Volantes	Un mes antes y quince días antes	Ⱶ8,000
	Rótulo	Quince días antes	Ⱶ60,000

	Perifoneo	Quince días antes	Ø80,000
<b>Post-apertura</b>	Campeonatos gratuitos	Primer mes	Ø50,000
	Facebook	Primer mes	gratis
	Perifoneo	Segunda quincena	Ø80,000
	Volantes	Segunda quincena	Ø4,000
<b>TOTAL:</b>			<b>Ø282.000</b>

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

### 5.10 Análisis FODA

Resulta fundamental realizar un análisis que permita determinar las principales fortalezas y oportunidades que podría poseer el negocio, así como las debilidades y amenazas que enfrenta en el mercado al cual pretende incursionar.

La siguiente tabla muestra un análisis con respecto a las anteriores variables, así como sus posibles acciones a realizar.

**Tabla N° 7**

#### **ANÁLISIS FODA DE LA CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ**

<b>FORTALEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica.</li> <li>2. Administrador con conocimientos en mercado y ventas.</li> <li>3. Utilización de terreno propio.</li> </ol>	<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco conocimiento del negocio.</li> </ol>
-------------------	---	--------------------	---

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto potencial para ampliar el mercado.</li> <li>2. Competencia con poca publicidad y escasos conocimientos en administración y mercadeo.</li> <li>3. Disposición de las personas para utilizar canchas sintéticas con iluminación.</li> </ol>	<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuertes competidores cercanos.</li> <li>2. Número de clientes potenciales muy reducidos.</li> <li>3. Bajo poder adquisitivo de los clientes potenciales.</li> </ol>
----------------------	--	-----------------	---

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

### 5.10.1 Análisis del entorno interno

Las fortalezas y debilidades que pueda poseer la empresa resultan ser características fundamentales a lo interno que deben ser analizadas.

#### 5.10.1.1 Fortalezas

A continuación se detallan aspectos que se consideran son aspectos que hace más fuerte al negocio respecto a la competencia.

## **1. Ubicación estratégica.**

La ubicación de la cancha fue aceptada por la mayoría de la población en estudio, según datos obtenidos en la investigación de mercado.

La cancha está ubicada frente a carretera principal en una zona de fácil acceso y localización por lo que es un punto estratégico para las personas que pasan por el lugar.

Las otras canchas que conforman la competencia principal se encuentran ubicadas muy lejos de la población de La Vega, El Molino, Javillos y San Pedro, por lo que hace que ésta tenga la cercanía suficiente para ser de fácil acceso por todos los pobladores.

## **2. Administrador con conocimientos en mercado y ventas.**

La cancha será manejada por un bachiller en administración de empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, el cual a su vez tiene experiencia en trabajos anteriores que han involucrado servicio al cliente, mercadeo y ventas.

Las canchas que se perfilan a ser la competencia carecen de una adecuada publicidad y mercadeo, una de ellas no muestra inclusive ningún letrero donde se pueda contactar para hacer reservaciones o pedir información, por lo que se perfilan como negocios que no poseen una debida administración para lograr un adecuado mercadeo.

### **3. Utilización de terreno propio.**

El poseer un terreno propio para el desarrollo del proyecto logra disminuir mucho el costo final de la inversión que luego pesaría sobre la tarifa del servicio y que obligaría al negocio a estar obligado a procurar altos ingresos desde su inicio para cubrir responsabilidades bancarias.

#### **5.10.1.2 Debilidades**

A continuación se describe lo que ha sido considerado como situaciones que ponen al negocio en desventaja sobre la competencia:

##### **1. Poco conocimiento del servicio**

Se destaca como debilidad principal, el hecho que éste comienza a trabajar con personal que no ha tenido ningún conocimiento anterior sobre el servicio que se ofrece, mientras que la competencia ya tiene en el menor de los casos más de un año de operar, por lo que han tendido oportunidad de posiblemente ir afinando detalles que solo se logran con la práctica y el tiempo.

#### **5.10.2 Análisis del entorno externo**

Las oportunidades y amenazas a lo externo de la empresa que pueden impactar sobre el buen funcionamiento de la misma, son otras dos características que deben ser cuidadosamente estudiadas.

### **5.10.2.1 Oportunidades**

Siendo las siguientes todas las características o factores que se establecen en el entorno del negocio y que pueden servir para buscar ventajas competitivas.

#### **1. Alto potencial para ampliar el mercado.**

Aunque el negocio se planea implementar para una cantidad reducida de personas, existe la posibilidad de que éste amplíe su mercado, ya sea ganándose el de la competencia o atrayendo nuevo.

#### **2. Competencia con poca publicidad y escasos conocimientos en administración y mercadeo.**

La escasa presencia de marcas definidas por parte de la competencia, así como la carencia de publicidad que esté constantemente identificándolas y promocionándolas, hace que una estrategia agresiva de publicidad y promoción pueda rápidamente posicionar a la cancha en la mente de los consumidores descuidados por las otras canchas.

#### **3. Disposición de las personas para utilizar canchas sintéticas con iluminación.**

Según datos obtenidos en la investigación de mercado realizada, el principal factor que consideran los clientes como servicio que

debería de ofrecer la cancha es un sistema de iluminación que permita poder utilizar el servicio en horas de la noche, por lo que el hecho de que el servicio que se planea ofrecer cuente con esta facilidad vuelve el negocio muy atractivo para todos los clientes que solicitan este beneficio.

Cabe resaltar también el hecho de que en las comunidades aledañas a donde se ubicará la cancha sintética, existen pocas posibilidades de poder realizar actividad física o deportiva en horas de la noche, ya que no se cuenta con muchos espacios óptimos y equipados para la práctica deportiva.

#### **5.10.2.2 Amenazas**

##### **1. Fuertes competidores cercanos.**

Existen canchas sintéticas que tienen en el menor de los casos más de un año de operar y que atraen a gran parte del segmento del mercado que se planea atacar ya que como se logró comprobar con la investigación de mercado, la mayoría de las personas los conocen y utilizan en muchos casos su servicio, por lo que la empresa deberá entrar a competir desde el momento de su apertura.

##### **2. Número de clientes potenciales muy reducidos.**

El segmento de mercado al que la empresa está enfocada inicialmente es muy pequeño, por lo que deberá ser muy feroz y creativo con la publicidad y todo el mercado que realice, para poder sacar el mayor provecho posible del mismo.

### 3. Bajo poder adquisitivo de los clientes potenciales.

Como se determinó en la investigación de mercado, el poder adquisitivo del segmento al que se desea llegar inicialmente es muy bajo, por lo que existe la posibilidad de que inicialmente utilicen el servicio pero que no se mantengan constantes con el tiempo, haciendo que los ingresos de la compañía puedan bajar significativamente.

#### 5.11 Sistema y plan de ventas (administración)

Tomando como base el estudio de mercado realizado, donde se determina que un 93% de las personas les interesaría utilizar una cancha sintética, de las cuales un 73% indica que la visitarían de 1 a 4 veces por semana y llevando lo anterior a la población en la que el negocio se está enfocando, que es de 1,026 personas, se estima el siguiente plan de ventas:

Tabla N° 8

#### INGRESOS MENSUALES SEGÚN PLAN DE VENTAS

Periodo	Alquiler de horas mensuales	Precio por hora	Ingreso mensual
1er año	514	₡2,000	₡1,028,000
2do año	771	₡2,000	₡1,542,000
3er año	1028	₡2,000	₡2,056,000

FUENTE: Elaboración propia, 2012.



## **CAPITULO VI - PRODUCCIÓN**

### **6.1 Objetivos del área de producción**

#### **6.1.1 Objetivos a corto plazo**

Para el primer año de operar el negocio se espera:

6.1.1.1 Lograr un alquiler mensual constante de 514 horas.

#### **6.1.2 Objetivos a mediano plazo**

Para el segundo año de operar el negocio se espera:

6.1.2.1 Obtener un incremento en el alquiler mensual alcanzando las 771 horas mensuales.

#### **6.1.3 Objetivos a largo plazo**

Para el tercer año de operar el negocio se espera:

6.1.3.1 Lograr un alquiler mensual constante de 1,028 horas.

### **6.2 Especificaciones del servicio**

El servicio ofrecido es el alquiler de una cancha sintética con dimensiones de 20x30 metros, las cuales son las medidas idóneas para lo que se denomina “Fútbol 5” (5 jugadores por equipo).

La cancha contará con demarcaciones para jugar fútbol, voleibol y tenis, así como sus marcos y redes necesarios para la práctica de estas disciplinas.

De forma perimetral a la cancha, se colocará una malla que cumpla la función de retener las bolas que podrían salirse del área de juego.

La cancha contará con 4 lámparas que facilitarán la iluminación de la superficie de juego en horas de la noche.

Por otro lado, se contará con un sector de baños y vestidores, independientes tanto para hombres como mujeres, los cuales se ubicarán a un costado de la cancha.

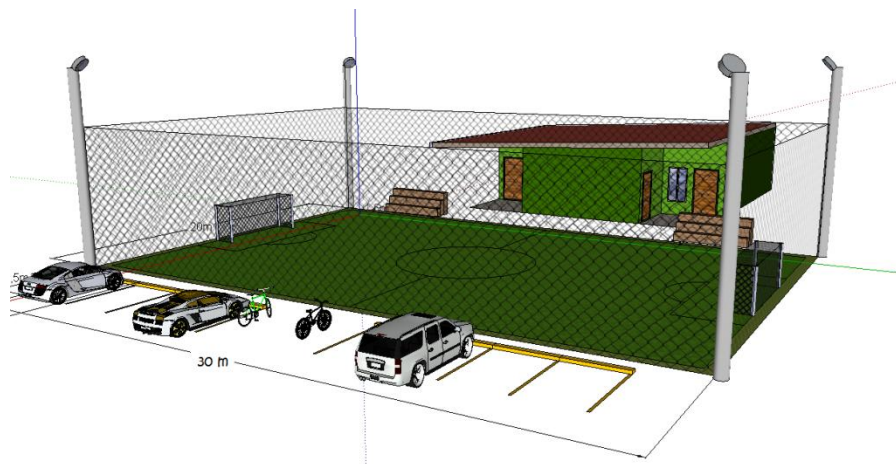
De igual forma se ubicará una gradería en tres niveles al aire libre, para el disfrute de las personas que acompañen a los que vienen a hacer uso de la cancha.

Finalmente, se contará con un sector de parqueo para facilitar el estacionamiento de carros, motocicletas y bicicletas.

La distribución de las distintas facilidades se detalla en las siguientes figuras:

**Figura N°6**

**DISTRIBUCIÓN DE LA CANCHA SINTÉTICA CON SUS RESPECTIVOS BAÑOS Y VESTIDORES**



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

### **6.3 Descripción del proceso de prestación del servicio**

En todo negocio resulta indispensable conocer el proceso que involucra la creación de un producto o la prestación de un servicio, con el fin de que quede claro para todos los colaboradores la forma cómo se llevarán a cabo los procesos de producción.

Por tal motivo, a continuación se detalla el procedimiento para la atención del cliente vía telefónica así como la prestación propia del servicio de la cancha:

#### **6.3.1 Procedimiento para la atención al cliente vía telefónica**

##### **6.3.1.1 Descripción General**

El procesamiento de llamadas telefónicas consiste en recibir la llamada de los clientes, ya sea que estos estén solicitando información del servicio o bien que deseen proceder a reservar, para lo cual se debe llenar un registro.

En caso de que la persona esté llamando para pedir información sobre la canchas se debe llenar un registro que indique el nombre completo de la persona, la información en general que solicitó y detalles de contacto como teléfono o correo electrónico para crear una base de datos que permita enviar posteriormente información a las personas que se han interesado en la cancha e informarles sobre actividades o promociones.

Para el caso de que la persona esté llamando para realizar una reserva, se debe llenar otro registro con el nombre completo del cliente, la actividad a realizar (fútbol, voleibol, aeróbicos, tenis, caminar o correr), cantidad de personas, fecha y hora del servicio,

monto final a cobrar y detalles de contacto del cliente (correo electrónico, teléfono).

Este procedimiento lo lleva a cabo el Gerente General, según los datos que recibe del cliente interesado en información o bien en reservar y el registro de los datos son realizados de forma manual, en una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ([Ver apéndice N°2 y N°3](#)).

### 6.3.1.2 Tabla de distribución

En la siguiente tabla se presentan las actividades, tiempos de duración así como el responsable de ejecutar el procedimiento de atención al cliente vía telefónica.

**Tabla N°9**

**PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA  
CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ, 2012**

<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1</b>	Recibir la llamada y determinar si el cliente pide información o solicita realizar una reserva.	Gerente	30 segundos
<b>2</b>	Brindar o pedir al cliente la información necesaria y llenar el registro respectivo.	Gerente	3 minutos
<b>3</b>	Agradecer al cliente por su interés en el servicio	Gerente	30 segundos

**Fin del procedimiento**

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**6.3.1.3 Diagrama de flujo**

En el siguiente diagrama de flujo se presenta el procedimiento para la atención al cliente vía telefónica:

**Tabla N°10**

**DIAGRAMA DE FLUJO: ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA**

**CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ, 2012**

Paso	Actividad	Gerente General
1	Recibir la llamada y determinar si el cliente pide información o solicita realizar una reserva.	
2	Brindar o pedir al cliente la información necesaria y llenar el registro respectivo	
3	Agradecer al cliente por su interés en el servicio.	
<b>Fin del procedimiento</b>		

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

## 6.3.2 Procedimiento para la prestación del servicio de cancha sintética

### 6.3.2.1 Descripción General

El procedimiento para prestar el servicio inicia en el momento que llega el cliente a hacer uso de la cancha, ya sea porque reservó con anticipación o porque llegó en el momento y la cancha estaba disponible.

Una vez que el cliente llega a la cancha se procede a cobrar el dinero correspondiente a la cantidad de personas que vayan a hacer uso de la misma, según las tarifas establecidas y entregar la factura correspondiente.

En caso que el cliente vaya a jugar en horas de la noche se debe proceder a encender las luces de la cancha 5 minutos antes de que se comience a utilizar la cancha.

En el momento que los clientes comiencen a utilizar la cancha se iniciará el cronómetro que contabilizará los minutos de juego y 10 minutos antes de que se completen el tiempo total reservado, se procederá a notificar al cliente sobre los restantes 10 minutos que quedan del servicio.

Una vez agotado el tiempo de utilización de la cancha por parte del cliente, se agradecerá al mismo por haber visitado la cancha y en caso de haber otro cliente que esté esperando por hacer uso de la misma, se reiniciará el proceso anteriormente descrito desde el cobro del dinero.

Este procedimiento lo lleva a cabo el Gerente General, según la información de las reservas realizadas con anterioridad o el cliente que llegó a hacer uso del servicio sin reserva previa.

### 6.3.2.2 Tabla de distribución

En la siguiente tabla se presentan las actividades, tiempos de duración así como el responsable de ejecutar el procedimiento para la prestación del servicio de alquiler de cancha sintética.

**Tabla N°11**  
**PROCEDIMIENTO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALQUILER**  
**CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ, 2012**

<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1</b>	Recepción de los clientes de acuerdo a los datos de la reservación previamente establecida o siendo cliente de último momento.	Gerente	1 minuto
<b>2</b>	Cobrar el dinero correspondiente a la cantidad de personas que utilizarán la cancha según las tarifas establecidas y entrega de la factura correspondiente.	Gerente	3 minutos
<b>3</b>	Encender las luces de la cancha 5 minutos antes de la utilización de la misma en caso de juegos nocturnos.	Gerente	1 minuto
<b>4</b>	Iniciar cronómetro con el conteo de los minutos que han reservado los clientes la	Gerente	30 segundos

	cancha.		
5	Aviso sobre los restantes 10 minutos de uso de cancha.	Gerente	30 segundos
6	Agradecer a los clientes que finalizaron por su visita	Gerente	1 minuto
7	En caso de haber clientes esperando por el servicio, reiniciar los pasos desde el recibimiento inicial	Gerente	1 minuto
<b>Fin del procedimiento</b>			

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

### 6.3.2.3 Tabla de distribución

En el siguiente diagrama de flujo se presenta el procedimiento para la prestación del servicio de alquiler:


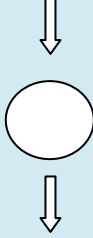

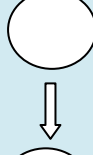
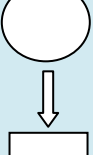


**Tabla N°12**

**DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESAMIENTO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALQUILER DE CANCHA**

**CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ, 2012**

Paso	Actividad	Gerente
------	-----------	---------



		<b>General</b>
<b>1</b>	Recepción de los clientes de acuerdo a los datos de la reservación previamente establecida o siendo cliente de último momento.	
<b>2</b>	Cobrar el dinero correspondiente a la cantidad de personas que utilizarán la cancha según las tarifas establecidas y entrega de la factura correspondiente.	
<b>3</b>	Encender las luces de la cancha 5 minutos antes de la utilización de la misma en caso de juegos nocturnos.	
<b>4</b>	Iniciar cronómetro con el conteo de los minutos que han reservado los clientes la cancha.	
<b>5</b>	Aviso sobre los restantes 10 minutos de uso de cancha.	
<b>6</b>	Agradecer a los clientes que finalizaron por su visita	
<b>7</b>	En caso de haber clientes esperando por el servicio, reiniciar los pasos desde el recibimiento inicial	
<b>Fin del procedimiento</b>		

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

#### 6.4 Características de la tecnología

En cuanto a la tecnología que se requiere para la prestación del servicio, esta es relativamente escasa o de cierta forma innecesaria.

Como se ha detallado anteriormente el servicio consiste en el alquiler de una cancha sintética para la realización de actividades físicas o deportivas, por lo que la actividad no se desarrolla bajo ámbitos tecnológicos y se requiere para su fin equipos sofisticados.

#### 6.5 Equipo e instalaciones

A continuación se detallan los requerimientos de equipos necesarios para operar el negocio y poder ofrecer el servicio.

**Tabla N° 13**

**REQUERIMIENTO DE HERRAMIENTAS / EQUIPO**

Equipo/Herramienta	Cantidad	Marca	Monto
Computadora	1	HP	¢100,000
Teléfono celular	1	Apple	¢50,000
Bolas para futbol	1	Pionner	¢8,000
Bolas para voleibol	1	Pionner	¢7,000
Bolas para tenis	6	Penn	¢12,000
Raquetas de tenis	2	Wilson	¢50,000
Chalecos distintivos	10	-	¢30,000
<b>TOTAL:</b>			<b>¢257,000 colones</b>

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

Con respecto a los requerimientos en instalaciones, al tratarse del alquiler de una cancha sintética, básicamente las instalaciones necesarias para ofrecer el servicio serían: la cancha sintética, así como la batería de baños y vestidores.

Por otro lado, el terreno donde se construirán las instalaciones será de 1,000 metros cuadrados, el cual será aportado por el dueño del negocio y su precio estimado es de ₡15,000,000 de colones.

En cuanto a la oficina a utilizar, se hará uso de un cuarto de la casa en que habita el dueño de la empresa, por el cual se pagará por su renta un monto mensual simbólico, anteriormente determinado.

En cuanto a la cancha sintética, según el análisis de las propuestas recibidas, la mejor opción es que sea construida en su totalidad por la empresa CICADEX ([Ver anexo N°1](#)).

Con respecto a la batería de baños y vestidores, así como las graderías que tendrá la cancha, la empresa constructora “AC Desarrollos S.A” será la encargada de realizar la construcción total de estos detalles.

A continuación se detallan los requerimientos en instalaciones, necesarios para ofrecer el servicio:

**Tabla N° 14**

**REQUERIMIENTO EN INSTALACIONES**

Inmueble	Metros cuadrados	Constructora	Precio
Cancha sintética	600m2	CICADEX	₡28.976,365
Batería de baños y vestidores	44m2	AC Desarrollos S.A	₡13,288,000
<b>TOTAL</b>			<b>₡42,264,365 colones</b>

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012.

### 6.5.1 Identificación de proveedores y cotizaciones

En cuanto a proveedores, para efectos del servicio que planea ofrecer la empresa, se contemplan los proveedores de los servicios que requiere solicitar el negocio para su funcionamiento.

A continuación se detallan los mismos:

**Tabla N° 15**  
**SERVICIOS Y PERMISOS PÚBLICOS O ESTATALES NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

Equipo/Herramienta	Cantidad	Empresa/Entidad	Precio
Línea celular con internet	1	Kolbi	₴10,000
Medidor de luz	1	Coopelesca	₴40,000
Medidor de agua	1	Acueducto La Lucha	₴150,000
Permiso Funcionamiento (Ministerio de Salud)	1	Ministerio de Salud	₴25,500
<b>TOTAL</b>			<b>₴225,500</b>

**FUENTE:** Elaboración propia con base en información suministrada por las distintas entidades, 2012.

Con respecto a la póliza del Instituto Nacional de Seguros requerida para el permiso de funcionamiento de funcionamiento, la ley establece la excepción de eximir el pago de la misma, al tratarse de una microempresa que será manejada por el mismo propietario.

### 6.6 Capacidad instalada

Referente a la capacidad instalada con que cuenta el servicio a ofrecer, tomando como horario de apertura de la cancha durante los 7 días a la semana, de 7:00am a 11:00pm y solamente 1 hora de descanso al

medio día (de 12:00md a 1:00pm), se tiene un total de 15 horas efectivas de uso de la cancha diarias.

Teniendo como base 15 horas efectivas de uso diario y una capacidad máxima de 10 personas por hora simultáneamente, se puede estimar un uso promedio diario de 150 personas o su equivalente a que cada persona utilice la cancha una hora, 150 horas de uso efectivo diario, 1,050 a la semana o 4,500 al mes.

Inicialmente y siguiente con los datos obtenidos en el estudio de mercado, se planea iniciar operaciones con el alquiler mensual de 514 horas.

Se debe tener presente que la capacidad diseñada corresponde a la misma capacidad instalada del proyecto.

## **6.7 Ubicación de la empresa**

Con respecto a la ubicación que tendrá la empresa, esta se ubicará en El Molino de San Carlos, 300 metros sur de la Escuela El Molino, frente al antiguo restaurante italiano Bella Verona.

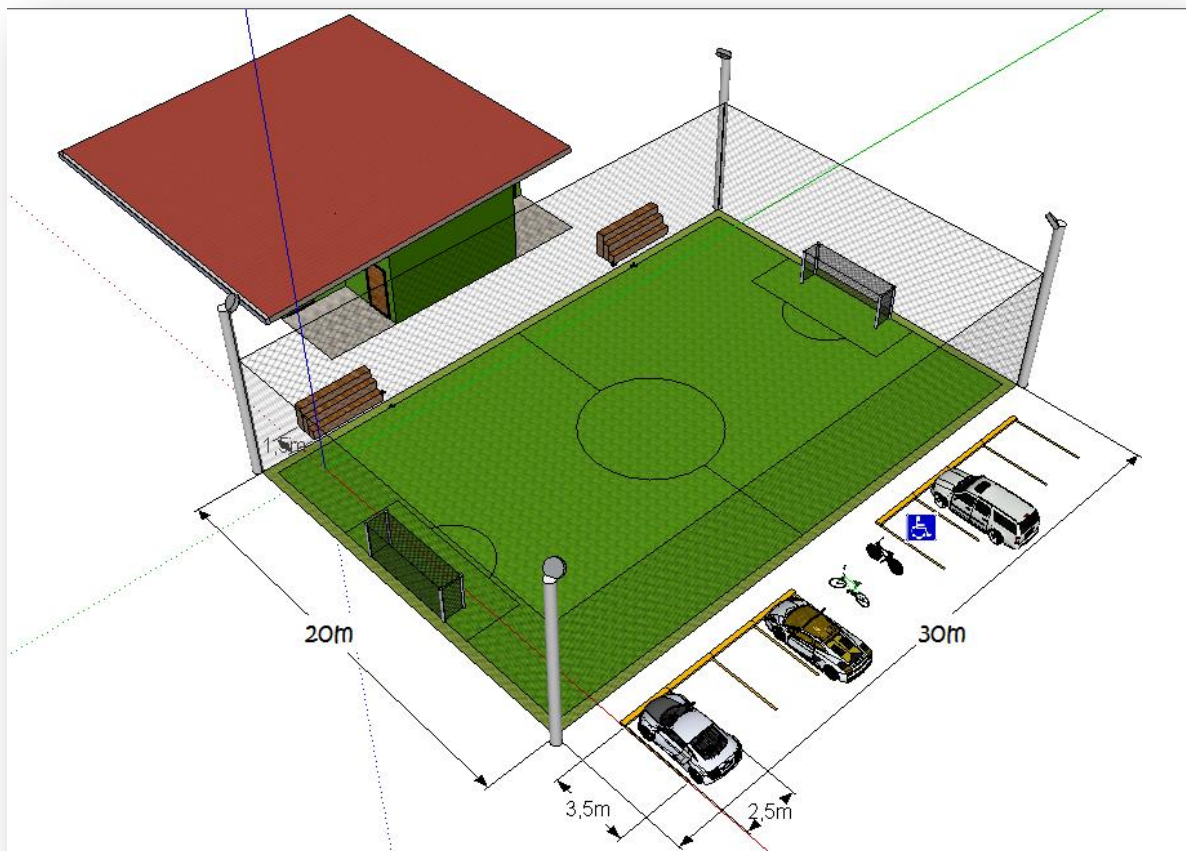
La ubicación anterior se considera un punto estratégico ya que se encuentra cerca del segmento de mercado al que inicialmente se pretende llegar y además el negocio estará ubicado frente a carretera principal por lo que resulta de fácil acceso para cualquier persona que desee utilizar el servicio.

## 6.8 Diseño y distribución de la planta y oficinas

El diseño de la cancha sintética así como su batería de baños y vestidores, además de sus dimensiones y distribución se presentan a continuación en detalle:

**Figura N°7**

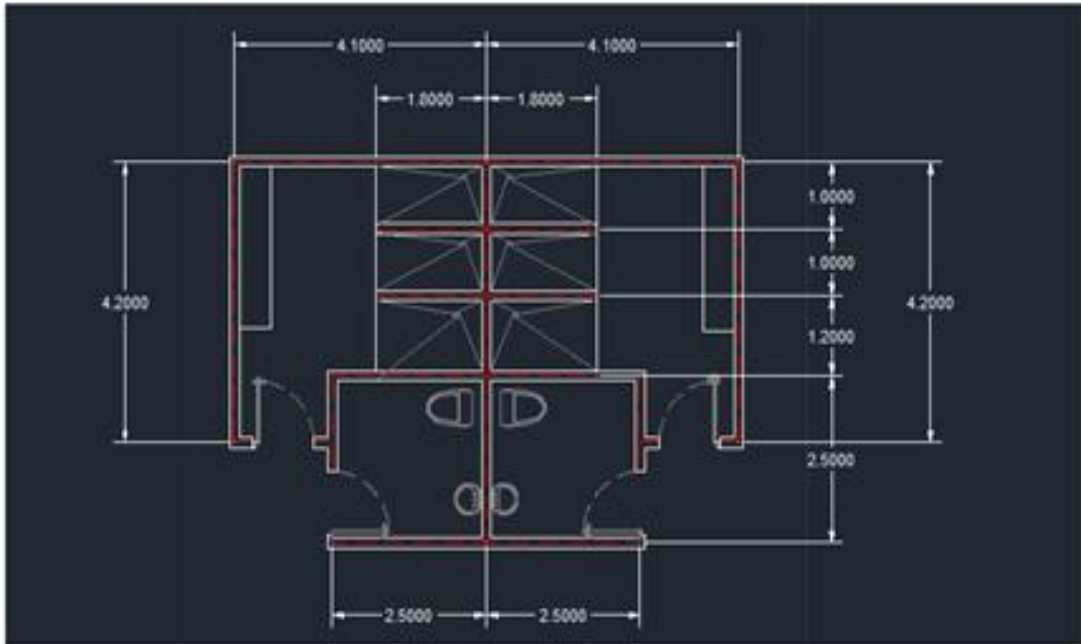
### **DISTRIBUCIÓN Y DIMENSIONES DE LA CANCHA SINTÉTICA**



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**Figura N°8**

**DISTRIBUCIÓN Y DIMENSIONES DE LOS BAÑOS Y VENTIDORES**



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**6.9 Mano de obra requerida**

Por tratarse de un servicio que tiene una muy baja complejidad para ser operado y tratándose de un negocio que solo involucra inicialmente una cancha, se establece que el negocio puede ser manejado por 2 personas. Una de ellas estará encargada del mantenimiento de la cancha y la limpieza de los baños y vestidores, por lo que se requiere que esta persona sea ordenada y tenga aptitud para la limpieza.

Con respecto a la otra persona, esta sería el dueño de la empresa, el cual estará a cargo de múltiples funciones, entre las que destacan la

parte operativa, mercadeo, contabilidad, finanzas, siendo estos aspectos ya descritos y detallado en cuanto a tareas a realizar, anteriormente.

#### **6.10 Procedimientos de mejora continua**

En cuanto al procedimiento de mejora continua y siendo la satisfacción de los clientes el elemento clave para la consolidación y el crecimiento de la empresa, es que se propone el siguiente formulario de evaluación, con la finalidad de que el cliente haga sugerencias e informe sobre lo que le pareció del servicio, así como si tiene alguna queja o inconveniente presentado durante la utilización del mismo.

La importancia del formulario radica en el hecho de poder tener información de primera mano que sirva para mejorar el servicio y poder hacer correcciones o rectificaciones en lo que actualmente se ofrece.



Figura N°9

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN**

Agradecemos enormemente el tiempo que ustedes se tomen en llenar el presente formulario, ya que con esto nos ayuda a mejorar el servicio y las comodidades a ofrecer.

Por favor marque con X en la casilla que usted considere apropiada para consulta realizada:

¿En qué condiciones cree que se encuentra la superficie sintética?  
 Excelentes condiciones    Buenas condiciones    Malas condiciones

¿Disfrutó el uso de la cancha?  
 SI    NO

¿Qué tan limpios considera que estaban los baños y vestidores?  
 Muy limpios    Limpios    Sucios

¿Considera que la cancha cuenta con todo lo que usted esperaba para su uso?  
 SI    NO. ¿Qué considera que le falta? \_\_\_\_\_

Considera que el monto que pagó por el uso de la cancha con respecto a calidad y lo que esa ofrece es:  
 Muy alto    Bueno    Muy bueno

¿Tuvo alguna dificultad o inconveniente durante el uso de la cancha?  
 SI    NO  
 Cuál? \_\_\_\_\_

En general, cómo califica el servicio que le ofrecimos en general?  
 Muy Bueno    Bueno    Regular

Volvería a visitarnos y nos recomendaría a sus familiares y amigos?  
 SI    NO

Agradecemos cualquier sugerencia o comentario que nos quiera dejar para poder mejorar nuestro servicio.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FUENTE: Elaboración propia, 2012

## 6.11 Programa de producción

A continuación se detallan las actividades a realizar para el programa preoperativo de producción, así como la persona a cargo y el período que tomará cada actividad.

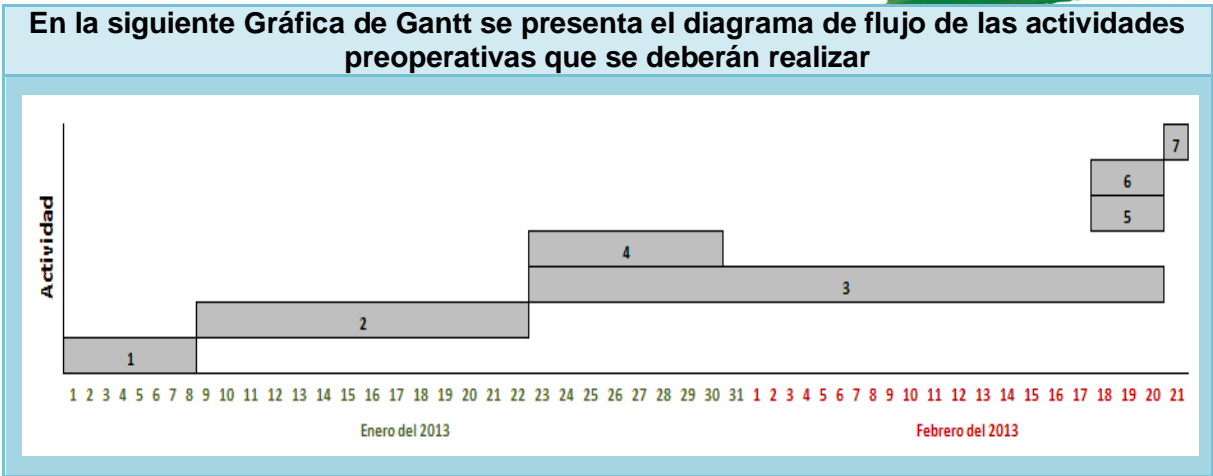
Las actividades a realizar son:

1. Contratación de las constructoras que desarrollarán el proyecto.
2. Solicitud de patentes, permisos municipales y servicios públicos.
3. Construcción de las obras por parte de las constructoras.
4. Desarrollo de la publicidad.
5. Compra de equipo y acondicionamiento el área de trabajo, así como el área donde se prestará el servicio.
6. Contratación de la persona que realizará el mantenimiento.
7. Iniciar labores de acuerdo al diagrama de flujo del proceso de prestación del servicio.

**Tabla N° 16**

### **PROGRAMA PREOPERATIVO DE PRODUCCIÓN**

<b>Número de días anteriores a la fecha de arranque: 51 días</b>		
<b>Fecha de arranque: 22 de febrero del 2013</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Personal encargado</b>	<b>Período</b>
1	Roy Jiménez Alfaro	01 al 08 de enero del 2013
2	Roy Jiménez Alfaro	09 al 22 de enero del 2013
3	Roy Jiménez Alfaro	23 enero al 20 febrero del 2013
4	Roy Jiménez Alfaro	23 al 30 de enero del 2013
5	Roy Jiménez Alfaro	18 al 20 de febrero del 2013
6	Roy Jiménez Alfaro	18 al 20 de febrero del 2013
7	Roy Jiménez Alfaro	21 de febrero del 2013



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

## CAPITULO VII - ORGANIZACIÓN

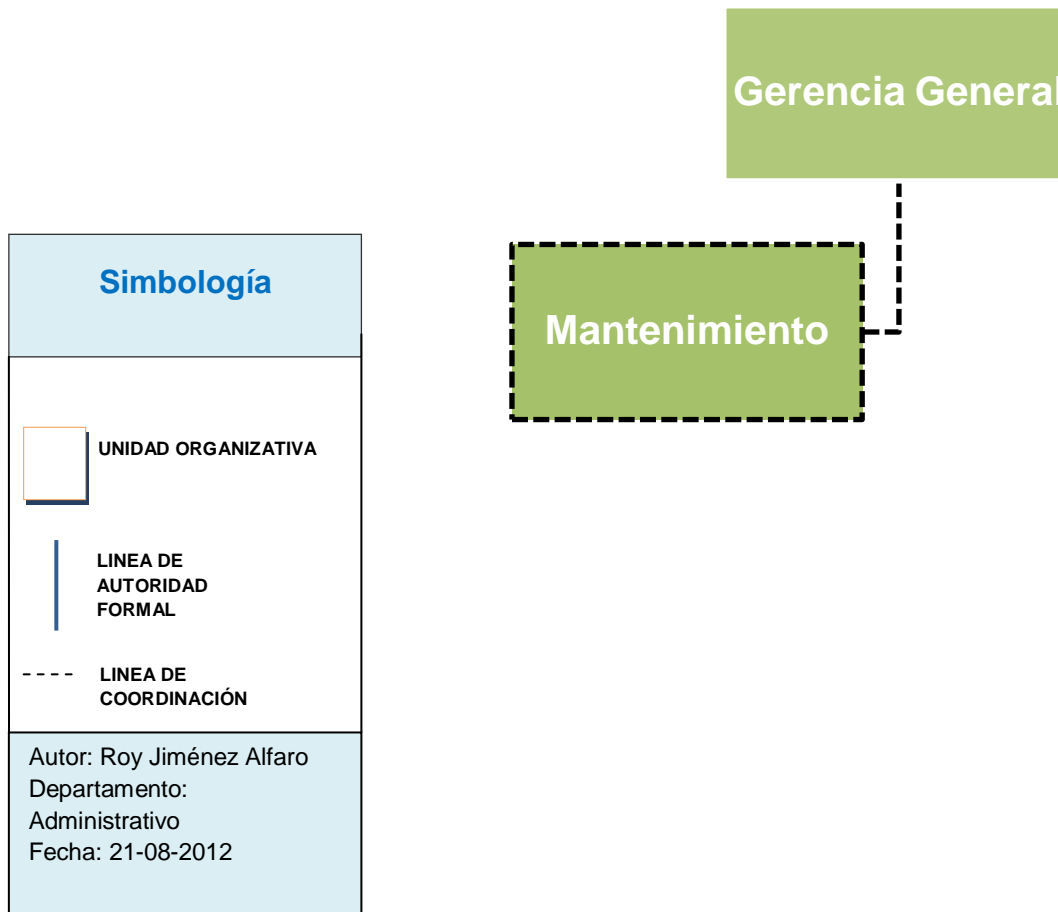
### 7.1 Objetivos del área de organización

- 7.1.1 Desarrollar una estructura organizacional optima que permita la adecuada funcionalidad del proyecto.
- 7.1.2 Establecer las tareas y procedimientos que deben seguir los trabajadores del negocio.
- 7.1.3 Determinar el marco legal bajo el cual se registrá la empresa.

### 7.2 Estructura organizacional

Con base en las necesidades propias del negocio y procurando que las tareas y funciones de las distintas actividades que conforman la misma, se desarrollen bajo un esquema que contemple la mejor flexibilidad para procurar el buen funcionamiento de la empresa, a continuación se propone la estructura organizacional que debe tener:

**Figura N°10**  
**CANCHA SINTÉTICA FAMILIA JIMÉNEZ**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL A SEPTIEMBRE DEL 2012**



**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

### 7.3 Funciones específicas por puesto

A continuación se detalla tanto de forma general como específica, las tareas y funciones que tiene a carga cada unidad organizativa de la empresa.

### 7.3.1 Gerencia General

Es la parte de la empresa que tiene a cargo la planeación, organización, dirección y control de las distintas actividades, con lo cual procura siempre el adecuado funcionamiento y crecimiento del negocio.

Por motivo de ser una pequeña empresa, la mayoría de las funciones que en otras empresas son destinadas a distintos departamentos, en este caso serán asumidas por la gerencia general, dentro de las que destacan funciones financieras y contables, mercadotecnia, recursos humanos y producción.

La Gerencia General estará asumida por el dueño del negocio el cual trabajará bajo ninguna jornada laboral u horario definido ya que por la responsabilidad propia del cargo se desarrollará como empleado de confianza.

#### 7.3.1.1 Funciones específicas

- a. Desarrollar e implementar las estrategias a seguir.
- b. Establecer los objetivos y metas a alcanzar, tanto a mediano, corto y largo plazo.
- c. Alcanzar un posicionamiento óptimo en el mercado.
- d. Realizar flujos de caja y presupuestos mensuales.
- e. Llevar la contabilidad general en cuanto a cuentas por pagar, cobros, facturación así como la realización de estados financieros.
- f. Elaborar proyecciones financieras.

- g. Realizar todos los pagos respectivos, tanto por la actividad del negocio como a los tributarios se refiere.
- h. Establecer la tarifa a ofrecer.
- i. Determinar la estructura legal bajo la cual operará la empresa y coordinar todos los trámites legales.
- j. Realizar cualquier aspecto financiero o contable que sea de interés para la adecuada funcionalidad del negocio.
- k. Desarrollar e implementar planes y estrategias de mercadeo, publicidad y promoción de ventas.
- l. Realizar y llevar el control de las reservaciones además de interactuar con los clientes.
- m. Implementar formularios de evaluación que permitan obtener información sobre la apreciación de los clientes en cuanto al servicio que ofrece el negocio en cada uno de los aspectos que éste involucre.
- n. Evaluar el desempeño propio y de los departamentos que se manejan por contrato de servicios profesionales.
- o. Establecer los salarios y precios de los contratos por servicios profesionales.
- p. Ofrecer el servicio y brindar toda la información que los clientes requieran.

### 7.3.2 Mantenimiento

Este departamento será manejado mediante un contrato de servicios profesionales, por lo que el personal no es tomado como parte de la planilla del negocio.

Lo anterior se decide fundamentalmente porque sus funciones son mínimas y muy específicas, por lo que pueden ser fácilmente definidas en un contrato por servicios profesionales.

Las funciones de éste departamento serán realizadas por una persona que como tal no estará obligada a seguir un horario, únicamente se tendrá informado de las reservaciones que se tengan al momento para que la limpieza y el mantenimiento se coordine con base en uso que vaya a tener la cancha.

#### 7.3.2.1 Funciones específicas a estipular en contrato

- a. Mantener lo baños y vestidores limpios, con lo cual se requiere que estos sean limpiados como mínimo 2 veces al día, una vez por la mañana y otra vez al cierre de la operación diaria.
- b. Darle mantenimiento preventivo a la cancha, mediante el esparcimiento de caucho molido al menos dos vez al mes.

### 7.4 Manual operativo del personal

Para la persona encargada de la Gerencia General y estando ésta a carga de múltiples funciones, se le recomienda guiarse bajo el presente plan de negocios y una vez siendo asumida la temática del



mismo, pueda desarrollar una estructura de trabajo con la que logre cumplir las funciones definidas para el puesto.

En cuanto al departamento de Mantenimiento, el cual será dirigido mediante contrato por servicios profesionales, las cláusulas y requerimientos necesarios para las funciones del departamento serán establecidos en dicho contrato.

### **7.5 Políticas operativas de la empresa**

El servicio al cliente y la disposición para este será eje fundamental del ser de la empresa ya que el éxito de la misma se logrará al alcanzar la satisfacción de las personas que hagan uso de la cancha.

El trato cordial y la disposición a ayudar al cliente en todo cuanto sea posible será obligatorio.

La buena comunicación tanto a lo interno como a lo externo de la empresa será tema fundamental para evitar errores y mal entendidos que puedan eventualmente surgir.

### **7.6 Captación de personal**

Respecto a los temas vinculados a la captación de personal, como lo son: el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; por la naturaleza del negocio, el cual contempla una sola persona y éste es el dueño. Los anteriores temas mencionados aunque son de suma importancia para las compañías, resultan en éste caso innecesarios.

Para elegir las personas físicas o jurídicas que se contemplaran en los contratos por servicios profesionales, de los departamentos que serán

dirigidos bajo esta modalidad, se utilizará el juicio del administrador, ya que es la persona que mejor podrá determinar los requerimientos que se necesitan para desempeñar dichas funciones.

### **7.7 Desarrollo del personal**

Por la naturaleza del negocio y tratarse de una empresa en la cual solo el dueño tendrá contacto directo con los clientes, no se contemplan aspectos como adiestramiento y capacitación.

Por otro lado, el dueño ya cuenta con experiencia sobre servicio y atención al cliente por lo que de primer momento se encuentra calificado para desempeñar todas las tareas y labores encomendadas para el cargo que va a desempeñar.

### **7.8 Administración de sueldos y salarios**

En materia de sueldos y salarios, a continuación se detallan los provisionamientos que establece la ley laboral para las prestaciones así como las obligaciones que se tiene con la Caja Costarricense de Seguro Social:

### 7.8.1 Aprovisionamiento para prestaciones

Tabla N° 17

#### PORCENTAJES DE APROVISIONAMIENTO PARA PRESTACIONES

OBLIGACIONES	PATRONO
Provisión para aguinaldo	8,33%
Provisión para vacaciones	4,16%
Provisión para preaviso	8,33%
Provisión para cesantía	5,33%
<b>Totales</b>	<b>26,15%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia con base en información del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012.

### 7.8.2 Obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.)

Según el código de trabajo, todos los trabajadores (fijos o temporales), deben estar inscritos ante la Caja Costarricense de Seguro Social.

Según el artículo 37 de la Ley Constitutiva, es obligación del patrono el asegurar a sus trabajadores dentro del término de 8 días hábiles.

A continuación se detallan las obligaciones que se tiene con la Caja Costarricense de Seguro Social:

Tabla N° 18

#### OBLIGACIONES CON LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

RUBROS	Porcentaje de Contribución mensuales	
	Patrono	Empleado
C.C.S.S Seguro Salud y Maternidad	9,25 %	5,50%
C.C.S.S Seguro Invalidez Vejez y Muerte	4,75 %	2,50%
Asignaciones Familiares	5 %	-----

Banco Popular	0,50 %	1%
Instituto Mixto de Ayuda Social	0,50 %	-----
FCL(fondo de capitalización laboral)	3 %	-----
Pensión Complementaria Obligatoria	1,50 %	-----
<b>Cargas sociales</b>	<b>24,5%</b>	<b>9%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia con base en información del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012.

Con base en los datos anteriormente detallados, tanto en la tabla de aprovisionamiento para prestaciones, como en la tabla de obligaciones con la Caja de Seguro Social, a continuación se detallan los salarios a pagar con sus respectivas obligaciones sociales:

**Tabla N° 19**

**MONTOS DE APROVISIONAMIENTO PARA PRESTACIONES Y OBLIGACIONES CON LA C.C.S.S.**

<b>Puesto</b>	<b>Salario mínimo mensual</b>	<b>Aprovisionamiento para prestaciones</b>	<b>Cargas Sociales</b>	<b>Total mensual</b>
<b>Gerencia General</b>	₪428,671	₪112,097	₪105,024	₪645,792

**FUENTE:** Elaboración propia con base en porcentajes estimados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012.

## 7.9 Evaluación del desempeño

Por la naturaleza del negocio, el cual contará solamente con una persona que a su vez también es el dueño y desempeña el cargo de la Gerencia General por lo que no posee ningún subordinado o persona dentro de la empresa que lo evalúe, el desempeño se determinará mediante una evaluación personal sobre el cumplimiento de los objetivos planteados sobre cada una de las tareas que desarrollar.

Al finalizar cada año, la persona hará un recuento de los logros alcanzados y si se cumplieron o no objetivos y metas planteadas, con la finalidad de hacer medidas correctivas y lograr ser más eficiente para el próximo año.

## 7.10 Marco legal de la organización

A continuación se determinan todos los aspectos legales que involucran la conformación y operación del negocio planeado:

### 7.10.1 Constitución de la empresa

Con respecto a las principales implicaciones que regirán la empresa en materia legal, se debe primero aclarar que por decisión del dueño, ésta se manejará bajo título personal bajo la modalidad de persona física y no mediante una sociedad.

Lo anterior, debido a que se considera que a un inicio ésta modalidad brinda una mayor flexibilidad para el interesado, al tratarse de una empresa poco compleja y con escaso personal, además de que en materia tributaria, facilita la reducción en el pago de impuestos.

Por tanto, se constituirá bajo persona física con el nombre de Roy Rafael Jiménez Alfaro, cédula de identidad 206000410, con domicilio en El Molino de San Carlos.

### **7.10.2 Implicaciones del Ministerio de Hacienda**

Toda empresa o negocio representado por persona física o jurídica, que se dedique a una actividad económica y tenga utilidades se encuentra en la obligación de llevar una contabilidad y pagar o recolectar impuestos de acuerdo a su naturaleza, por lo que debe estar inscrito ante tributación directa por medio del Ministerio de Hacienda.

#### **7.10.2.1 Registro del contribuyente ante el Ministerio de Hacienda**

Para que el contribuyente, en este caso el dueño de la empresa, se pueda inscribir ante Tributación Directa en el Ministerio de Hacienda, debe llevar los siguientes requisitos:

- Portar la cédula de identidad.
- Llenar un formulario que se brinda en el Ministerio para su incorporación como contribuyente.
- Posterior a la incorporación del contribuyente, deberá confeccionar sus facturas correspondientes, de acuerdo a las especificaciones indicadas por el Ministerio de Hacienda.

#### **7.10.2.2 Ley de Impuesto sobre la Renta**

El impuesto sobre las utilidades se aplica sobre cualquier actividad o negocio de carácter lucrativo que realicen personas físicas o

jurídicas en el territorio nacional y grava las utilidades obtenidas por los contribuyentes durante el período fiscal. Esto se hace mediante el trámite correspondiente ante la Dirección General de Tributación Directa, en cumplimiento con la Ley del Impuesto sobre la Renta N° 7092 del 21 de abril de 1988 y el dueño de la empresa al ser representante de la misma a título personal deberá inscribirse ante el Ministerio de Hacienda para tributar por las utilidades que al final del periodo se obtenga del negocio.

La declaración y el pago del impuesto sobre la renta debe efectuarse dentro de los dos meses y quince días naturales siguientes a la finalización del período fiscal. Si el período fiscal es el ordinario (01 de octubre de un año al 30 de setiembre del siguiente), el plazo comprende del 01 de octubre al 15 de diciembre.

En cuanto a impuesto sobre la renta, según el Ministerio de Hacienda, para el período fiscal 2012, deben aplicar las siguientes tarifas:

**Tabla N° 20**

**PORCENTAJES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA ANUAL A PAGAR PARA PERSONAS FÍSICAS**

Intervalo	Porcentaje
Hasta ₡3,042,000 colones	Exento
De ₡3,042,000 hasta ₡4,543,000 colones	10%
De ₡4,543,000 hasta ₡7,577,000 colones	15%

De ₡7,577,000 hasta ₡15,185,000 colones	20%
Más de ₡15,185,000 colones	25%

**FUENTE:** Elaboración propia con base información del Ministerio de Hacienda, 2012.

### 7.10.2.3 Depreciación

Para el cálculo de la depreciación de la cancha sintética, según el Decreto N° 18455-H del REGLAMENTO A LA LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA, se va a utilizar el método de línea recta y tomando como base la tabla donde se indican los porcentajes anuales de depreciación, así como los años estimados de vida útil que deben ser usados para el cálculo, el inmueble correspondiente a los baños y vestidores así como la infraestructura correspondiente a la cancha sintética se depreciará a 50 años.

Para la superficie sintética, al no encontrar un indicador en la tabla del reglamento de la ley, se depreciará a 5 años, debido a que es la cantidad de años en que en promedio se comienzan a reemplazar las superficies en el mercado.

Con respecto a los valores de rescate, a juicio de experto se establece un 30% del valor de la infraestructura, un 50% para la superficie sintética de acuerdo a precios de mercado y no se calcula valor de rescate para el concepto de herramientas y equipo.



**Tabla N° 21**

**DEPRECIACIÓN DE LOS INMUEBLES**

Concepto	Monto	Años a depreciar	Valor de rescate	Total por año
<b>Infraestructura</b>	₪32,789,365	50	₪9,836,810	₪459,051
<b>Superficie sintética</b>	₪9,475,000	5	₪4,737,500	₪947,500
<b>Herramientas / Equipo</b>	₪257,000	5	₪0	₪51,100
<b>Total:</b>			<b>₪14,574,310</b>	<b>₪1,457,951</b>

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012

**7.10.2.4 Período fiscal**

El período fiscal es de un año. Se inicia el 1° de octubre de un año y concluye el 30 de setiembre del siguiente.

**7.10.3 Obligaciones sociales**

Dentro de las obligaciones sociales más importantes que debe cumplir la empresa se encuentran:

### **7.10.3.1 Obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.)**

Según el código de trabajo, todos los trabajadores (fijos o temporales), deben estar inscritos ante la Caja costarricense de Seguro Social.

Según el artículo 3 de la Ley Constitutiva de la CCSS, “Las cobertura del Seguro Social y el ingreso al mismo son obligatorias para todos los trabajadores manuales o intelectuales que perciban sueldo o salario. El monto de las cuotas que por esta ley se deban pagar, se calcularán sobre el total de las remuneraciones que bajo cualquier denominación se paguen, con motivo o derivados de la relación obrero-patronal....”

Según el artículo 37 de la Ley Constitutiva, es obligación del patrono el asegurar a sus trabajadores dentro del término de 8 días hábiles.

#### **Los requisitos que se deben cumplir para la incorporación a la Caja son:**

- Fotocopia de la cédula de identidad del patrono o representante legal.
- Dirección exacta del domicilio del patrono o representante legal.
- Dirección exacta del centro de trabajo, fotocopia de algún recibo (de electricidad, teléfono, o agua) del patrono o representante legal y números de teléfonos y fax respectivos.
- Denominación de la actividad que desarrollará.

- Fotocopia de la póliza del Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Fotocopia de la cédula de identidad de los trabajadores y, tratándose de extranjeros, fotocopia del carné de asegurados.
- Fecha cuando inició a laborar, ocupación, salario y horario

**7.10.3.2 Ley igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad (Ley 7600).**

Para la construcción y operación de la cancha sintética se deben considerar los aspectos que se plantean en la ley 7600 tanto en el ámbito de su construcción como en el de su operación.

A continuación se muestran los artículos que la empresa debe de conocer y tener presente:

**Tabla N° 22**

**ARTÍCULOS A CONSIDERAR DE LA LEY 7600**

Aspectos involucrados	Artículos
Ley de igualdad de oportunidades para personas con discapacidad.	1, 2, 3, 4, 5.
Disposiciones Generales	5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15.
Acceso al Trabajo	66, 67, 70, 73, 77, 79, 82, 85, 87.
Acceso al espacio físico	103, 104, 105, 106, 108, 109, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157,

	158, 159.
Acceso a los medios de transporte	176
Acceso a la información y comunicación	177
Disposiciones finales	183, 184, 185.

**FUENTE:** Elaboración propia, con base en la información presente en la Ley 7600, 2012.

#### 7.10.4 Requisitos para la construcción de la cancha sintética así como los baños y vestidores.

Según la Municipalidad de San Carlos, cuando se desea comenzar un proyecto o una construcción en la zona se deben adquirir una serie de permisos y llenar un formulario solicitando dicho permiso para comenzar a construir.

Debido a que las constructoras no realizarán los trámites de permisos de construcción, a continuación se detallan los requisitos necesarios, según la información brindada por la Municipalidad de la zona.

Los planos de construcción correspondientes a viviendas, edificios, estructuras, anexos, adaptaciones, reparaciones, demoliciones, movimientos de tierra, excavaciones y levantamientos deberán cumplir con las regulaciones estipuladas en la Ley de Construcciones N° 833 y su Reglamento, publicado en La Gaceta N°56, Alcance N° 17, del 22 de Marzo de 1983.

#### Los requisitos fundamentales son:

- Llenar solicitud municipal, la cual debe ser firmada por el propietario y el profesional responsable ([Ver anexo N°2](#)).

- Estar al día con los impuestos municipales y declaración de la propiedad.
- Copia de escritura o un estudio literal de la propiedad donde se pretenda construir.
- Una copia del plano catastrado, el cual debe estar previamente visado por la Municipalidad, según lo establecido en el artículo N°33 de la Ley de Planificación Urbana (Ley N° 4240).
- Dos juegos de planos constructivos aprobados por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (Ley Orgánica del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos N° 3663 y Ley de Construcción N° 833 artículo 83 y 85).
- Visto bueno del Ministerio de Salud de la oficina de Protección al Medio.
- Original constancia de la Póliza de riesgos de trabajo a nombre del solicitante extendida por el I.N.S. Si el solicitante aporte póliza de contratista deberá venir refrendada por el I.N.S. mediante una nota, (Título IV del Código de Trabajo cuyo fundamento es la Ley de Riesgo de Trabajo N° 6727).
- Cumplir con todos los requisitos de la Ley 7600 (Ley de Igualdad de las Personas Discapacitadas).

#### **7.10.5 Permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud**

En Costa Rica, para poner en marcha un establecimiento o actividad se debe tener un permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud. Este permiso tiene por objetivo regular y controlar el otorgamiento de permisos sanitarios de funcionamiento de toda actividad o establecimiento.

Por otro lado, el permiso sanitario emitido por el Ministerio de Salud es un requisito fundamental para el otorgamiento de la patente comercial emitida por la Municipal y necesaria para la operación del negocio.

Para obtener el permiso se debe realizar la solicitud hasta la sucursal local más cercana (en este caso la que se encuentra ubicada en Florencia de San Carlos) y llenar el formulario correspondiente ([Ver anexo N°3](#)). Además de que se debe cancelar el monto correspondiente a \$50 o su equivalente en colones.

Una vez realizado el trámite, los inspectores del Ministerio de Salud realizarán una visita al negocio y de estar todo en regla se otorgará el permiso de funcionamiento respectivo.

#### **7.10.6 Patente Comercial**

Según indica la Municipalidad de San Carlos, conforme a lo estipulado en la Ley de Tarifas de Impuestos Municipales del Cantón de San Carlos Ley N° 7773, y artículo 10 y siguientes y el artículo 79 del Código Municipal, nadie podrá abrir establecimientos dedicados a actividades lucrativas o realizar comercio en forma ambulante sin contar con la respectiva licencia municipal.

Por lo anterior, a continuación se detallan los requisitos pertinentes para la obtención de la patente comercial:

##### **7.10.6.1 Requisitos Generales:**

- Llenar el Formulario de Solicitud de Patente Comercial: el cual debe ser firmado por el solicitante ([Ver anexo N° 4](#)).
- Copia de la cédula de identidad del solicitante.

- Timbres fiscales por 100 colones: que se pueden encontrar y ser pagados en la Municipalidad de San Carlos.

#### **7.10.6.2 Requisitos Internos:**

- Estar al día con el pago de Tributos Municipales: este requisito resulta indispensable y así lo hace constar la Ley de Tarifas de Impuestos Municipales del Cantón de San Carlos, Ley N° 7773 en su artículo 2, además según el artículo 10 del Reglamento a la Ley de Patentes y sus reformas.
- Constancia de estar al día con las Obligaciones Patronales (C.C.S.S): en caso de estar moroso el solicitante deberá el monto previamente.

#### **7.10.6.3 Requisitos Externos:**

- Copia de la Póliza de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros: se solicita como constancia de que quien explota el negocio tenga a sus trabajadores cubiertos por una póliza de Riesgos de Trabajo del INS. Según la Ley N° 6727, sobre riesgos del trabajo y seguridad ocupacional. Los patronos deben asegurar a sus trabajadores como requisito para la aprobación de las licencias comerciales. El requisito debe gestionarse en la sucursal del INS en Ciudad Quesada.
- Copia del permiso de funcionamiento de Salud: emitido por el Ministerio de Salud.

- Copia de estar inscrito ante Tributación Directa: en caso de no estar inscrito se debe realizar este trámite previo a la solicitud de la patente comercial.
- Elaborar y representar programa de Gestión de Residuos Sólidos de conformidad con la Ley 8839 para la Gestión Integral de Residuos y en el Decreto N° 36093 –S Reglamento sobre el manejo de Residuos Sólidos ([Ver anexo N° 5](#)).



## CAPITULO VIII - FINANZAS

### 8.1 Objetivos del área contable

A continuación se presentan los objetivos que plantea el negocio para el área contable. Se establecen tanto su objetivo general, como los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### 8.1.1 Objetivos Generales

- a. Procurar el adecuado ordenamiento en materia contable, de acuerdo a las actualizaciones por parte del Ministerio de Hacienda.
- b. Buscar la constante reducción de gastos con la finalidad de buscar siempre el mayor rendimiento de la empresa.
- c. Presentar la contabilidad tributaria dentro del periodo estipulado por la ley.
- d. Llevar el orden y registro de toda entrada o salida de dinero que se realice para la empresa.

#### 8.1.2 Objetivos a corto plazo

- a. Determinar los gastos, tanto fijos como variables que va teniendo el proyecto.
- b. Determinar el flujo de efectivo necesario para la operación del negocio.
- c. Analizar el comportamiento de los ingresos mensuales.
- d. Elaborar estados de resultados, balance general y flujo de efectivo.

- e. Obtener un ingreso de al menos ₡12,336,000 colones al finalizar el primer año de operación.

### 8.1.3 Objetivos a mediano plazo

- a. Elaborar estados de resultados, balance general y flujo de efectivo.
- b. Obtener un ingreso total de al menos ₡18,504,000 colones al finalizar el segundo año y medio de operación

### 8.1.4 Objetivos a largo plazo

- a. Elaborar estados de resultados, balance general y flujo de efectivo.
- b. Obtener un ingreso de al menos ₡24,672,000 colones al finalizar el tercer año de operación.

## 8.2 Sistema contable de la empresa

### 8.2.1 Contabilidad de la empresa

El responsable de llevar la contabilidad del negocio será el Señor Roy Jiménez Alfaro, quién es el Gerente General del negocio y percibe un sueldo de ₡428,671 colones.

### 8.2.2 Catálogo de cuentas

A continuación se presenta una tabla que detalla el catálogo de cuentas a ser utilizado:

**Tabla N° 23**  
**CATÁLOGO DE CUENTAS**

Número de cuenta	Nombre de la cuenta
100	Activos
101	Activo Circulante
1011	Caja
1012	Bancos
110	Terreno
111	Edificio
111-1	Depreciación acumulada de Edificio
112	Maquinaria y Equipo
112-1	Depreciación acumulada de Maquinaria y Equipo
200	Cuentas por pagar
201	Documentos por pagar
202	Salarios por pagar
203	Intereses por pagar
204	Dividendos por pagar
300	Capital Social
301	Utilidades retenidas
400	Ingreso por ventas de contado
401	Ingresos por intereses
500	Gasto por salarios
501	Gasto por servicios profesionales
502	Gasto por servicios públicos
503	Gasto por interés
504	Gastos por publicidad
505	Gasto por impuestos
600	Compras

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012.

### 8.2.3 Software a utilizar

La forma en que se llevará la contabilidad será mediante la utilización de una hoja de Microsoft Excel, misma que será usada por el gerente de la empresa, quién como ya se mencionó también tiene a cargo la contabilidad.

## 8.3 Flujo de efectivo

### 8.3.1 Gastos

Los gastos, tanto fijos como variables en que incurrirá la empresa se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N° 24

#### GASTOS TANTO FIJOS COMO VARIABLES EN QUE INCURRIRÁ LA EMPRESA

GASTOS VARIABLES	MONTO MENSUAL	GASTOS FIJOS	MONTO MENSUAL
Agua	₡8,000	Salarios	₡428,671
Luz	₡100,000	Cargas Sociales	₡105,024
Teléfono	₡5,000	Servicios profesionales	₡90,000
Publicidad	₡84,000	Alquiler de oficina	₡5,000
Promoción de ventas	₡50,000	Gastos de depreciación	₡121,496

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.2 Capital social

El capital social aportado por el dueño del negocio será de ₡40,719,345 colones, los cuales se desglosan en: ₡15,000,000

correspondientes al valor del terreno de 1,000 metros cuadrados donde se construirá la cancha, ₡5,000,000 en efectivo como capital de trabajo y ₡20,719,345 en efectivo como aporte adicional para la inversión.

### 8.3.3 Créditos (préstamos)

Teniendo en cuenta que el total de la inversión inicial es de ₡62,719,345 colones (tomando en cuenta los ₡5,000,000 de capital de trabajo), la empresa pedirá un crédito al Banco Nacional, mediante la línea BN Desarrollo por ₡22,000,000 colones, con una tasa de interés anual del 13.75%

Los restantes ₡40,719,345 colones serán aportados por el dueño de la empresa, de acuerdo a como fue detallado en el apartado sobre capital social.

### 8.3.4 Entradas

De acuerdo al plan de ventas y demás proyecciones indicadas anteriormente, las entradas de dinero que se contemplan recibir serán las siguientes:

Tabla N° 25

#### PROYECCIÓN DE INGRESOS MENSUALES

Concepto	Primer año de operaciones	Segundo año de operaciones	Tercer año de operaciones
Ingreso por alquiler	₡1,028,000	₡1,619,100	₡2,261,073

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.5 Salidas

A continuación se establecen las salidas de dinero que tendrá la empresa:

Tabla N° 26

#### PROYECCIÓN DE EGRESOS MENSUALES

Concepto	Estimación monto mensual
Renta de oficina	₡5,000
Servicios Públicos (Agua-Luz, Teléfono, patentes)	₡113,000
Salario	₡428,671
Servicios profesionales	₡90,000
Publicidad y promoción de ventas	₡134,000
Cargas Sociales	₡105,024

**FUENTE:** Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6 Proyecciones sobre flujo de efectivo

A continuación se presentan las proyecciones realizadas para flujos de efectivo.

Se realizaron proyecciones con base a tres supuestos: el primero fue el de realizar la inversión sin financiamiento, el segundo supuesto fue realizando la inversión con financiamiento parcial de acuerdo a como se desarrolló en el presente plan de negocio y el tercer supuesto fue el de realizar la inversión con financiamiento total.

De igual forma para cada uno de los supuestos se desarrolló un escenario optimista y otro pesimista, en los cuales se sensibilizaron los ingresos. El escenario optimista corresponde a un aumento en los ingresos del 10%, mientras que el pesimista proyecta una baja igualmente en los ingresos del 10%.

Se optó por sensibilizar únicamente la variable de ingresos, ya que se considera a juicio del desarrollador del plan que los ingresos que estos son los más propensos a presentar variaciones.

Cabe mencionar que los ingresos están proyectados para que año a año contemplen un 5% de inflación, teniendo en cuenta que el porcentaje anual generalmente se ha mantenido por debajo de esa cifra.

#### 8.3.6.1 Flujo de efectivo sin financiamiento

En la siguiente tabla se muestra el flujo que corresponde a la inversión realizada si no se optara por financiamiento, por lo que el inversionista aportaría el monto total. El comportamiento del flujo se observa en la siguiente tabla:

Tabla N° 27

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE SIN FINANCIAMIENTO						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		₡12.336.000	₡19.429.200	₡27.132.878	₡31.338.474	₡36.195.937
- Costos		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₡12.336.000</b>	<b>₡19.429.200</b>	<b>₡27.132.878</b>	<b>₡31.338.474</b>	<b>₡36.195.937</b>
- Gastos		₡10.508.345	₡11.193.205	₡11.931.056	₡12.726.264	₡13.583.578
- Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
- Gastos por intereses		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>₡369.704</b>	<b>₡6.778.043</b>	<b>₡13.743.871</b>	<b>₡17.154.259</b>	<b>₡21.154.408</b>
- Impuesto de renta		₡73.941	₡1.694.511	₡3.435.968	₡4.288.565	₡5.288.602
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>₡295.763</b>	<b>₡5.083.533</b>	<b>₡10.307.903</b>	<b>₡12.865.694</b>	<b>₡15.865.806</b>
+ Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
-Capital de trabajo	₡5.000.000	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación del capital de trabajo		₡0	₡0	₡0	₡0	₡5.000.000
- Nueva inversión requerida	₡57.521.365	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación de la inversión		₡0	₡0	₡0	₡0	₡50.231.609
- Amortización a la deuda		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Flujo de efectivo nominal del proyecto</b>	<b>-₡62.521.365</b>	<b>₡1.753.714</b>	<b>₡6.541.484</b>	<b>₡11.765.854</b>	<b>₡14.323.645</b>	<b>₡72.555.367</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.



### 8.3.6.2 Flujo de efectivo sin financiamiento (proyección optimista)

A continuación se muestra el flujo correspondiente a la inversión sin financiamiento y proyectando un aumento del 10% en los ingresos.

Tabla N° 28

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE SIN FINANCIAMIENTO (PROYECCIÓN OPTIMISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		₡13.569.600	₡21.372.120	₡29.846.166	₡34.472.321	₡39.815.531
- Costos		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₡13.569.600</b>	<b>₡21.372.120</b>	<b>₡29.846.166</b>	<b>₡34.472.321</b>	<b>₡39.815.531</b>
- Gastos		₡10.508.345	₡11.193.205	₡11.931.056	₡12.726.264	₡13.583.578
- Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
- Gastos por intereses		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>₡1.603.304</b>	<b>₡8.720.963</b>	<b>₡16.457.159</b>	<b>₡20.288.107</b>	<b>₡24.774.002</b>
- Impuesto de renta		₡320.661	₡2.180.241	₡4.114.290	₡5.072.027	₡6.193.501
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>₡1.282.643</b>	<b>₡6.540.723</b>	<b>₡12.342.869</b>	<b>₡15.216.080</b>	<b>₡18.580.502</b>
+ Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
-Capital de trabajo	₡5.000.000	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación del capital de trabajo		₡0	₡0	₡0	₡0	₡5.000.000
- Nueva inversión requerida	₡57.521.365	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación de la inversión		₡0	₡0	₡0	₡0	₡50.231.609
- Amortización a la deuda		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Flujo de efectivo nominal del proyecto</b>	<b>-₡62.521.365</b>	<b>₡2.740.594</b>	<b>₡7.998.674</b>	<b>₡13.800.820</b>	<b>₡16.674.031</b>	<b>₡75.270.062</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6.3 Flujo de efectivo sin financiamiento (proyección pesimista)

A continuación se muestra el flujo correspondiente a la inversión sin financiamiento y proyectando una disminución del 10% en los ingresos.

Tabla N° 29

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE SIN FINANCIAMIENTO (PROYECCIÓN PESIMISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		₪11.102.400	₪17.486.280	₪24.419.590	₪28.204.626	₪32.576.344
- Costos		₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₪11.102.400</b>	<b>₪17.486.280</b>	<b>₪24.419.590</b>	<b>₪28.204.626</b>	<b>₪32.576.344</b>
- Gastos		₪10.508.345	₪11.193.205	₪11.931.056	₪12.726.264	₪13.583.578
- Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
- Gastos por intereses		₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-₪863.896</b>	<b>₪4.835.123</b>	<b>₪11.030.583</b>	<b>₪14.020.412</b>	<b>₪17.534.815</b>
- Impuesto de renta		₪0	₪0	₪0	₪3.505.103	₪4.383.704
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-₪863.896</b>	<b>₪4.835.123</b>	<b>₪11.030.583</b>	<b>₪10.515.309</b>	<b>₪13.151.111</b>
+ Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
-Capital de trabajo	₪5.000.000	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación del capital de trabajo		₪0	₪0	₪0	₪0	₪5.000.000
- Nueva inversión requerida	₪57.521.365	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación de la inversión		₪0	₪0	₪0	₪0	₪50.231.609
- Amortización a la deuda		₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
<b>= Flujo de efectivo nominal del proyecto</b>	<b>-₪62.521.365</b>	<b>₪594.055</b>	<b>₪6.293.075</b>	<b>₪12.488.534</b>	<b>₪11.973.260</b>	<b>₪69.840.672</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6.4 Flujo de efectivo con financiamiento parcial

A continuación se muestra el flujo correspondiente a la inversión con financiamiento parcial, de acuerdo a lo planteado en el presente plan de negocio.

Tabla N° 30

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO PARCIAL (FLUJO DEL PROYECTO)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		₪12.336.000	₪19.429.200	₪27.132.878	₪31.338.474	₪36.195.937
- Costos		₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₪12.336.000</b>	<b>₪19.429.200</b>	<b>₪27.132.878</b>	<b>₪31.338.474</b>	<b>₪36.195.937</b>
- Gastos		₪10.508.345	₪11.193.205	₪11.931.056	₪12.726.264	₪13.583.578
- Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
- Gastos por intereses		₪2.957.253	₪2.795.777	₪2.610.643	₪2.398.386	₪2.155.033
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-₪2.587.549</b>	<b>₪3.982.267</b>	<b>₪11.133.228</b>	<b>₪14.755.873</b>	<b>₪18.999.375</b>
- Impuesto de renta			₪995.567	₪2.783.307	₪3.688.968	₪4.749.844
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-₪2.587.549</b>	<b>₪2.986.700</b>	<b>₪8.349.921</b>	<b>₪11.066.904</b>	<b>₪14.249.531</b>
+ Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
-Capital de trabajo	₪5.000.000	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación del capital de trabajo		₪0	₪0	₪0	₪0	₪5.000.000
- Nueva inversión requerida	₪57.521.365	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación de la inversión		₪0	₪0	₪0	₪0	₪50.231.609
- Amortización a la deuda	-₪22.000.000	₪1.102.191	₪1.263.667	₪1.448.801	₪1.661.057	₪1.904.411
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-₪40.521.365</b>	<b>-₪2.231.789</b>	<b>₪3.180.984</b>	<b>₪8.359.071</b>	<b>₪10.863.798</b>	<b>₪69.034.681</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6.5 Flujo de efectivo con financiamiento parcial (proyección optimista)

La siguiente tabla muestra el flujo de caja después de haber sensibilizado los ingresos al haberlos aumentado un 10%.

Tabla N° 31

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO PARCIAL (PROYECCIÓN OPTIMISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		₪13.569.600	₪21.372.120	₪29.846.166	₪34.472.321	₪39.815.531
- Costos		₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₪13.569.600</b>	<b>₪21.372.120</b>	<b>₪29.846.166</b>	<b>₪34.472.321</b>	<b>₪39.815.531</b>
- Gastos		₪10.508.345	₪11.193.205	₪11.931.056	₪12.726.264	₪13.583.578
- Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
- Gastos por intereses		₪2.957.253	₪2.795.777	₪2.610.643	₪2.398.386	₪2.155.033
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-₪1.353.949</b>	<b>₪5.925.187</b>	<b>₪13.846.516</b>	<b>₪17.889.720</b>	<b>₪22.618.969</b>
- Impuesto de renta		₪0	₪0	₪0	₪4.472.430	₪5.654.742
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-₪1.353.949</b>	<b>₪5.925.187</b>	<b>₪13.846.516</b>	<b>₪13.417.290</b>	<b>₪16.964.227</b>
+ Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
-Capital de trabajo	₪5.000.000	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación del capital de trabajo		₪0	₪0	₪0	₪0	₪5.000.000
- Nueva inversión requerida	₪57.521.365	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación de la inversión		₪0	₪0	₪0	₪0	₪50.231.609
- Amortización a la deuda	-₪22.000.000	₪1.102.191	₪1.263.667	₪1.448.801	₪1.661.057	₪1.904.411
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-₪40.521.365</b>	<b>-₪998.189</b>	<b>₪6.119.471</b>	<b>₪13.855.666</b>	<b>₪13.214.184</b>	<b>₪71.749.377</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6.6 Flujo de efectivo con financiamiento parcial (proyección pesimista)

La siguiente tabla muestra el flujo de caja después de haber sensibilizado los ingresos al haberlos disminuido en un 10%.

Tabla N° 32

<b>FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO PARCIAL (PROYECCIÓN PESIMISTA)</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos		₡11.102.400	₡17.486.280	₡24.419.590	₡28.204.626	₡32.576.344
- Costos		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₡11.102.400</b>	<b>₡17.486.280</b>	<b>₡24.419.590</b>	<b>₡28.204.626</b>	<b>₡32.576.344</b>
- Gastos		₡10.508.345	₡11.193.205	₡11.931.056	₡12.726.264	₡13.583.578
- Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
- Gastos por intereses		₡2.957.253	₡2.795.777	₡2.610.643	₡2.398.386	₡2.155.033
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-₡3.821.149</b>	<b>₡2.039.347</b>	<b>₡8.419.940</b>	<b>₡11.622.025</b>	<b>₡15.379.781</b>
- Impuesto de renta		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-₡3.821.149</b>	<b>₡2.039.347</b>	<b>₡8.419.940</b>	<b>₡11.622.025</b>	<b>₡15.379.781</b>
+ Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
-Capital de trabajo	₡5.000.000	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación del capital de trabajo		₡0	₡0	₡0	₡0	₡5.000.000
- Nueva inversión requerida	₡57.521.365	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación de la inversión		₡0	₡0	₡0	₡0	₡50.231.609
- Amortización a la deuda	-₡22.000.000	₡1.102.191	₡1.263.667	₡1.448.801	₡1.661.057	₡1.904.411
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-₡40.521.365</b>	<b>-₡3.465.389</b>	<b>₡2.233.631</b>	<b>₡8.429.090</b>	<b>₡11.418.919</b>	<b>₡70.164.931</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6.7 Flujo de efectivo con financiamiento total

La siguiente tabla muestra el flujo de caja teniendo en cuenta que eventualmente se optara por un financiamiento total.

Tabla N° 33

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO TOTAL						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		₪12.336.000	₪19.429.200	₪27.132.878	₪31.338.474	₪36.195.937
- Costos		₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₪12.336.000</b>	<b>₪19.429.200</b>	<b>₪27.132.878</b>	<b>₪31.338.474</b>	<b>₪36.195.937</b>
- Gastos		₪10.508.345	₪11.193.205	₪11.931.056	₪12.726.264	₪13.583.578
- Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
- Gastos por intereses		₪5.715.747	₪5.403.647	₪5.045.823	₪4.635.576	₪4.165.225
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-₪5.346.043</b>	<b>₪1.374.396</b>	<b>₪8.698.048</b>	<b>₪12.518.683</b>	<b>₪16.989.183</b>
- Impuesto de renta			₪343.599	₪2.174.512	₪3.129.671	₪4.247.296
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-₪5.346.043</b>	<b>₪1.030.797</b>	<b>₪6.523.536</b>	<b>₪9.389.012</b>	<b>₪12.741.887</b>
+ Gastos no desembolsables		₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951	₪1.457.951
-Capital de trabajo	₪5.000.000	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación del capital de trabajo		₪0	₪0	₪0	₪0	₪5.000.000
- Nueva inversión requerida	₪57.521.365	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
+ Recuperación de la inversión		₪0	₪0	₪0	₪0	₪50.231.609
- Amortización a la deuda	-₪42.521.365	₪2.130.302	₪2.442.402	₪2.800.227	₪3.210.474	₪3.680.824
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-₪20.000.000</b>	<b>-₪6.018.394</b>	<b>₪46.346</b>	<b>₪5.181.260</b>	<b>₪7.636.490</b>	<b>₪65.750.623</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6.8 Flujo de efectivo con financiamiento total (proyección optimista)

A continuación se muestra el flujo de caja con financiamiento total y sensibilizando los ingresos de forma que eventualmente aumenten un 10%.

Tabla N° 34

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO TOTAL (PROYECCIÓN OPTIMISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		₡13.569.600	₡21.372.120	₡29.846.166	₡34.472.321	₡39.815.531
- Costos		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₡13.569.600</b>	<b>₡21.372.120</b>	<b>₡29.846.166</b>	<b>₡34.472.321</b>	<b>₡39.815.531</b>
- Gastos		₡10.508.345	₡11.193.205	₡11.931.056	₡12.726.264	₡13.583.578
- Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
- Gastos por intereses		₡5.715.747	₡5.403.647	₡5.045.823	₡4.635.576	₡4.165.225
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-₡4.112.443</b>	<b>₡3.317.316</b>	<b>₡11.411.336</b>	<b>₡15.652.531</b>	<b>₡20.608.777</b>
- Impuesto de renta		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-₡4.112.443</b>	<b>₡3.317.316</b>	<b>₡11.411.336</b>	<b>₡15.652.531</b>	<b>₡20.608.777</b>
+ Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
-Capital de trabajo	₡5.000.000	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación del capital de trabajo		₡0	₡0	₡0	₡0	₡5.000.000
- Nueva inversión requerida	₡57.521.365	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación de la inversión		₡0	₡0	₡0	₡0	₡50.231.609
- Amortización a la deuda	-₡42.521.365	₡2.130.302	₡2.442.402	₡2.800.227	₡3.210.474	₡3.680.824
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-₡20.000.000</b>	<b>-₡4.784.794</b>	<b>₡2.332.865</b>	<b>₡10.069.060</b>	<b>₡13.900.008</b>	<b>₡73.617.513</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

### 8.3.6.9 Flujo de efectivo con financiamiento total (proyección pesimista)

A continuación se muestra el flujo de caja con financiamiento total y sensibilizando los ingresos, proyectando que disminuyan un 10%.

Tabla N° 35

<b>FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO TOTAL (PROYECCIÓN PESIMISTA)</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos		₡11.102.400	₡17.486.280	₡24.419.590	₡28.204.626	₡32.576.344
- Costos		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>₡11.102.400</b>	<b>₡17.486.280</b>	<b>₡24.419.590</b>	<b>₡28.204.626</b>	<b>₡32.576.344</b>
- Gastos		₡10.508.345	₡11.193.205	₡11.931.056	₡12.726.264	₡13.583.578
- Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
- Gastos por intereses		₡5.715.747	₡5.403.647	₡5.045.823	₡4.635.576	₡4.165.225
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-₡6.579.643</b>	<b>-₡568.524</b>	<b>₡5.984.760</b>	<b>₡9.384.836</b>	<b>₡13.369.589</b>
- Impuesto de renta		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-₡6.579.643</b>	<b>-₡568.524</b>	<b>₡5.984.760</b>	<b>₡9.384.836</b>	<b>₡13.369.589</b>
+ Gastos no desembolsables		₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951	₡1.457.951
-Capital de trabajo	₡5.000.000	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación del capital de trabajo		₡0	₡0	₡0	₡0	₡5.000.000
- Nueva inversión requerida	₡57.521.365	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
+ Recuperación de la inversión		₡0	₡0	₡0	₡0	₡50.231.609
- Amortización a la deuda	-₡42.521.365	₡2.130.302	₡2.442.402	₡2.800.227	₡3.210.474	₡3.680.824
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-₡20.000.000</b>	<b>-₡7.251.994</b>	<b>-₡1.552.975</b>	<b>₡4.642.485</b>	<b>₡7.632.313</b>	<b>₡66.378.326</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2012.



### 8.3.7 Indicadores financieros

Los indicadores financieros realizados, corresponden a: Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR) y período de recuperación. A continuación la tabla muestra en resumen los datos que se obtienen en de cada uno de los distintos escenarios realizados:

Se debe tener presente que para el cálculo del VAN se tomó como tasa de descuento un 10% que corresponde en aproximación al 9,30% que toma el Banco Nacional por los certificados de depósito a 6 meses plazo.

Tabla N° 36

RESUMEN DE INDICADORES				
ESCENARIOS	VAN		TIR	PERIODO DE RECUPERACIÓN
	Tasa	Valor		
<b>ESCENARIOS NORMALES</b>				En todos los escenarios el período de recuperación es superior a los 5 años
Sin Financiamiento	10,00%	₡7.412.166,51	13,20%	
<b>Con financiamiento Parcial</b>	<b>10,00%</b>	<b>₡15.131.062,49</b>	<b>18,46%</b>	
Con financiamiento Total	10,00%	₡22.274.165,21	27,74%	
<b>ESCENARIOS OPTIMISTAS (aumento en ventas 10%)</b>				
Sin Financiamiento	10,00%	₡13.704.266,50	15,85%	
<b>Con financiamiento Parcial</b>	<b>10,00%</b>	<b>₡25.104.322,56</b>	<b>23,99%</b>	
Con financiamiento Total	10,00%	₡36.679.803,99	38,18%	
<b>ESCENARIOS PESIMISTAS (Disminución en ventas 10%)</b>				
Sin Financiamiento	10,00%	₡3.768.957,95	11,65%	
<b>Con financiamiento Parcial</b>	<b>10,00%</b>	<b>₡14.430.304,85</b>	<b>17,90%</b>	
Con financiamiento Total	10,00%	₡20.036.804,57	25,48%	

FUENTE: Elaboración propia, 2012.

Del cuadro anterior se puede inferir que las proyecciones sin financiamiento son las que presentan mejor rentabilidad, ya que tanto el Valor Actual Neto como la Tasa Interna de Retorno se encuentran muy por debajo de lo que indican los flujos con financiamiento parcial y total.

Las proyecciones con financiamiento parcial y que corresponde a lo propuesto en el plan de negocios, se encuentran mucho más positivas que los escenarios de proyecciones sin financiamiento. En el caso del escenario normal con financiamiento parcial, el VAN indica un monto de ₡15,131,062 de colones, casi ocho millones por arriba del monto que indica el VAN en el flujo sin financiamiento. Para los escenarios tanto optimistas como pesimistas, de igual forma las proyecciones con financiamiento parcial se encuentran más positivas que las indicadas en los escenarios sin financiamiento.

Para el caso de las proyecciones con financiamiento total se debe tener en cuenta que el monto correspondiente al lote donde se construirá el proyecto seguirá siendo aportado por el dueño del negocio, por lo que el financiamiento corresponde al total de la inversión para la construcción de los inmuebles. Es por ellos que los indicadores en cuanto a VAN y TIR resultan aún más positivos en éstos escenarios que en los proyectados con financiamiento parcial.

## CAPITULO IX - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

- 9.1.1 Se concluye que la cantidad de clientes potenciales es muy baja y que en mayoría poseen un poder adquisitivo bajo.
- 9.1.2 Se determinó que los deportes que mayormente les interesa a los clientes son el futbol y el voleibol, siendo el futbol el que presenta el mayor interés.
- 9.1.3 Se establece que el lugar donde se planea colocar la cancha sintética es aceptado y posee buena ubicación para la mayoría de los clientes potenciales.
- 9.1.4 Para procurar una adecuada competencia en el mercado se determina que inicialmente el precio de alquiler por hora, por persona, no debe ser mayor a ₡2,000 colones.
- 9.1.5 La publicidad y promoción de ventas son temas fundamentales ya que existe fuerte competencia en el mercado.
- 9.1.6 Herramientas como el Facebook y volantes resultan ser importantes alternativa para mantener informado al cliente.
- 9.1.7 Se debe tener el cuidado de cumplir con todas los requerimientos legales y sociales que determinan las leyes costarricenses e indicadas en el presente plan.
- 9.1.8 Por el hecho de ser una microempresa, se establece que inicialmente la mejor estructura organizacional estaría conformada por un administrador y una persona encargada del mantenimiento y la limpieza de las instalaciones.

- 9.1.9 Según el flujo de efectivo del proyecto, el primer año de operación cerrará con pérdida.
- 9.1.10 De acuerdo a los flujos en los diferentes escenarios realizados, la proyección con financiamiento parcial resulta ser la más favorable para desarrollar el proyecto.
- 9.1.11 El período de recuperación resulta ser superior a los 5 años proyectados ya que la inversión resulta ser elevada para los flujos netos que presenta el proyecto durante los primeros 5 años.

## **9.2 Recomendaciones**

- 9.2.1 Se recomienda ampliar el mercado y que este a su vez posea clientes con un poder adquisitivo más elevado.
- 9.2.2 Se debe iniciar con una fuerte publicidad y promoción de ventas ya que existen competidores cercanos muy fuertes en el mercado.
- 9.2.3 La publicidad y promoción de ventas debería ir enfocada inicialmente en deportes como el fútbol y el voleibol.
- 9.2.4 Se recomienda crear una imagen de familiaridad y seguridad que le permita al cliente identificarse con el negocio.
- 9.2.5 El internet y en especial herramientas como el Facebook deber ser utilizadas para posicionarse en la mente de los clientes.
- 9.2.6 Se recomienda aumentar las ventas y principalmente en el primer año de operación, mediante la ampliación del mercado al cual se planteó dirigir.

## V. BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Rodríguez, R. E. (2001). *El emprendedor de éxito* (Segunda edición ed.). Atlampa, Distrito Federal, México: McGraw Hill Internamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGrawHill.

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (Decimoprimera ed.). Mexico: Pearson Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Arpendizaje. (2012). *pyme*. Recuperado el 08 de Agosto de 2012, de <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación. (Agosto de 2011). *Ministerio de salud*. Recuperado el 08 de Agosto de 2012, de [http://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/menu-superior-sobre-ministerio-ms/menu-superiores-sobre-ministerio-politicas-planes-salud-ms/cat\\_view/151-direccion-de-planificacion-estrategica/152-plan](http://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/menu-superior-sobre-ministerio-ms/menu-superiores-sobre-ministerio-politicas-planes-salud-ms/cat_view/151-direccion-de-planificacion-estrategica/152-plan)

## VI. ANEXOS Y APÉNDICES

### Anexo N°1 - COTIZACIÓN CICADEX CANCHA SINTÉTICA



OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA  
INSTALACIÓN DE PASTO SINTÉTICO

*Grupo*  
**CICADEX**  
*En deporte... siempre un paso adelante*

Presentado A  
ROY JIMENEZ  
06 de setiembre de 2012

TIBAS, 325 este de la Municipalidad  
Tela: (506) 2240-36-00  
FAX: (506) 2241 8787  
Gerente Proyectos: [rjimenez@cicadex.com](mailto:rjimenez@cicadex.com)  
Ventas: [bramirez@cicadex.com](mailto:bramirez@cicadex.com)  
[www.cicadex.com](http://www.cicadex.com)



Señores:  
Roy Jimenez  
8817-62-38  
Presente.

Estimados señor:

Es un gusto saludarlos, De acuerdo a lo conversado tenemos el agrado de presentar nuestra oferta revisada para los sistemas sintéticos



#### REFERENCIAS DE NUESTRA EMPRESA – Canchas Fútbol 11

- Estadio Ebal Rodriguez, SANTOS DE GUAPILES, Costa Rica
- Estadio Nicolás Maels, Escazu, Costa Rica
- Estadio Labrador de Coronado, Costa Rica
- Federación de Fútbol de Guatemala – Programa FIFA GOAL
- Federación de Fútbol de Bermuda (BFA) – Programa FIFA GOAL
- Campo MARTE, Ciudad de Guatemala, Guatemala
- PROFUTBOL, Quetzaltenango, GUATEMALA
- Docenas de otras canchas de fútbol 7, Fútbol sala y Fútbol Rápido en todo Centroamérica.

TIBAS, 325 este de la Municipalidad  
Telo. (506) 2240-36-00  
FAX: 506) 2241 8787  
Gerente Proyectos: [rjimenez@cicadex.com](mailto:rjimenez@cicadex.com)  
Ventas: [bramirez@cicadex.com](mailto:bramirez@cicadex.com)  
[www.cicadex.com](http://www.cicadex.com)



## OFERTA ECONÓMICA

- 1 cancha Sintética de 20 x 30 m2 600m2.....USD\$ 21,000.00
- Construcción 600m2 de Base y Drenajes.....USD\$12,000.00
- Marcos y redes para porterías..... USD\$ 1,480.00
- Malla de protección 5 " instalada.....USD\$ 6,000.00
- Iluminación .....USD\$9,800.00
- SUBTOTAL .....USD\$ 50,280.00
- TOTAL.....**USD\$ 50,280.00**

- Mas impuesto de ventas

Ubicación: **SAN CARLOS , ALAJUELA**

• *Descripción de Proceso a Seguir:*

- i. Construcción de base drenada
- ii. Pretil Perimetral para Confinar base de Grava
- iii. Colocación de base de Grava de Granulometría Seleccionada
- iv. Tendido de Lienzos grama Fibrilada 3ra generación
- v. Inserción de Líneas con Pasto Sintético Blanco
- vi. Aplicación de Relleno con un promedio por m2 de Arena (22,00 kilos x m2) y Caucho Triturado (10 kilos x m2)
- vii. Colocación de malla de protección tipo camaronera 5", incluye todo el sistema de anclajes, cables de acero, amarras.
- viii. Sistema de Iluminación
- ix. Marcos para porterías con redes
- x. Limpieza y Desalojo

TIBAS, 325 este de la Municipalidad  
 Tele. (506) 2240-36-00  
 FAX: 506) 2241 8787

Gerente Proyectos: [rjimenez@cicadex.com](mailto:rjimenez@cicadex.com)  
 Ventas: [bramirez@cicadex.com](mailto:bramirez@cicadex.com)  
[www.cicadex.com](http://www.cicadex.com)





#### **TÉRMINOS GENERALES DE LA OFERTA:**

##### **La Oferta Incluye:**

- 1) 100% de materiales y herramientas necesarias para la instalación
- 2) Técnicos Especializados y Supervisión
- 3) Marcación reglamentaria para fútbol 5
- 4) Transporte de Materiales a la obra
- 5) Iluminación , cerraje y marcos
- 6) Aranceles para Importación de materiales

##### **La Oferta No Incluye:**

- 1) Impuestos de Venta y/o Permisos Municipales
- 2) Cualquier otro elemento no detallado en la presente oferta

##### **Términos de Pago:**

- 50% contra firma del contrato
- 30% contra arribo de materiales.
- 20% contra recepción de obra.

##### **Tiempo de Entrega:**

- A convenir

##### **Garantía:**

- 9000 horas de uso o tres años, mano de obra (instalación), líneas y materiales 2 años.

TIBAS, 325 este de la Municipalidad  
Tele. (506) 2240-36-00  
FAX: 506) 2241 8787

Gerente Proyectos: [rjimenez@cicadex.com](mailto:rjimenez@cicadex.com)  
Ventas: [bramirez@cicadex.com](mailto:bramirez@cicadex.com)  
[www.cicadex.com](http://www.cicadex.com)



Queremos agradecer la confianza depositada en nuestra empresa para tan importante proyecto, asegurándoles desde ya nuestro máximo compromiso en todo el proceso garantizando así una exitosa instalación. Sin otro particular por el momento quedamos a sus apreciables órdenes, esperando poder colaborar con Uds. en tan importante proyecto.

Cordialmente,

---

Rónald Jiménez Rodríguez.  
Gerente de Negocios  
División Superficies.  
GRUPO CICADEX

TIBAS, 325 este de la Municipalidad  
Tela. (506) 2240-36-00  
FAX: (506) 2241 8787  
Gerente Proyectos: [rjimenez@cicadex.com](mailto:rjimenez@cicadex.com)  
Ventas: [bramirez@cicadex.com](mailto:bramirez@cicadex.com)  
[www.cicadex.com](http://www.cicadex.com)

## Anexo N°2 - FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

	<p><b>MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS</b>  <b>DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA</b>          Teléfono 2401-09-53 Código Postal 4400 Apartado 13 Avenida 2 Calle Central  <b>munise@sol.raesa.co.cr</b>  <b>CIUDAD QUESADA, SAN CARLOS, ALAJUELA</b></p>
---	--

### SOLICITUD PARA PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

Fecha de Solicitud \_\_\_\_\_  
 Propietario del plano constructivo \_\_\_\_\_  
 1° apellido \_\_\_\_\_ 2° apellido \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_  
 Cédula N° \_\_\_\_\_ Teléfono N° \_\_\_\_\_  
 Dirección exacta de la construcción \_\_\_\_\_  
 Proyecto \_\_\_\_\_

#### DATALLER DE ACABADOS

Paredes externas en: \_\_\_\_\_ Cielos: \_\_\_\_\_  
 Paredes internas en: \_\_\_\_\_ Cubierta: \_\_\_\_\_  
 Pisos: \_\_\_\_\_ Cerchas: \_\_\_\_\_  
 Repellos: \_\_\_\_\_ Pintura: \_\_\_\_\_

#### DETALLES SOBRE LA PROPIEDAD

Dueño de la propiedad \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 Frente del Lote \_\_\_\_\_ m. Fondo del Lote \_\_\_\_\_ m. Área \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>

#### INFORMACIÓN DEL REGISTRO

Distrito \_\_\_\_\_ Tomo \_\_\_\_\_ Asiento \_\_\_\_\_  
 Cantón \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_ Matrícula \_\_\_\_\_  
 Provincia \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Catastro N° \_\_\_\_\_

Me comprometo ajustarme con todo lo que la Ley dispone sobre construcciones y a las indicaciones del Reglamento y permiso de construcción, sujetas a lo dispuesto por la Municipalidad, además declaro que la información aquí proporcionada es veráz.

Firma propietario del plano de construcción: \_\_\_\_\_

Profesional responsable: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ N° registro \_\_\_\_\_

Número de contrato de consultoría: \_\_\_\_\_

#### PARA USO DE OFICINA

Área de construcción: \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>. Costo / m<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_ Valor estimado \$ \_\_\_\_\_  
 Impuesto de construcción: \_\_\_\_\_

#### LINEA DE CONSTRUCCIÓN

De centro de calle: \_\_\_\_\_ De líneas eléctricas: \_\_\_\_\_  
 De río o quebrada: \_\_\_\_\_  
 Observaciones: \_\_\_\_\_

Aprobado  Rechazado

\_\_\_\_\_  
Asistente de Ingeniero

\_\_\_\_\_  
Ingeniero Municipal

## Anexo N°3 – FORMULARIO DE SOLICITUD DE PÉRMISO SANITARIO

<b>SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO</b> (FORMULARIO UNIFICADO)									
<b>A: INFORMACION RELATIVA AL ESTABLECIMIENTO Y ACTIVIDAD PARA LA CUAL SOLICITA PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO:</b> <i>(No dejar espacios en blanco, escribir clara de preferencia letra imprenta o de molde, libre de tachaduras).</i>									
<b>1</b>	MOTIVO DE PRESENTACION:	<b>2</b>	GRUPO DE RIESGO:	<b>3</b>	CUANTO CIUD:	<b>4</b>	TIPO DE ACTIVIDAD O SERVICIO PRINCIPAL:		
	1 ERA VEZ		A		B		C	ACCESORIA (S):	
	RENOVACION								
<b>5</b> NOMBRE COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO, EMPRESA O NEGOCIO QUE SOLICITA PSF:									
<b>6</b> PROVINCIA:		<b>7</b> CANTON:			<b>8</b> DISTRITO:				
<b>9</b> DIRECCION EXACTA DEL ESTABLECIMIENTO (OTRAS SEÑAS ESPECIFICAS):									
<b>10</b> TELEFONO:		<b>11</b> Nº DE FAX PARA NOTIFICACIONES:		<b>12</b> APODO. POSTAL:		<b>13</b> CORREO ELECTRONICO:			
<b>14</b> NOMBRE DE LA PERSONA FISICA O JURIDICA PROPIETARIA DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:						<b>15</b> CEDULA DE IDENTIDAD O JURIDICA:			
<b>16</b> LUGAR DE NOTIFICACION PERSONA FISICA O JURIDICA PROPIETARIA DEL ESTABLECIMIENTO EMPRESA O NEGOCIO :									
<b>17</b> TELEFONO		<b>18</b> Nº DE FAX PARA NOTIFICACIONES:		<b>19</b> APODO. POSTAL:		<b>20</b> CORREO ELECTRONICO:			
<b>21</b> RAZON SOCIAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO				<b>22</b> CEDULA JURIDICA					
<b>23</b> NOMBRE DEL PROPIETARIO DEL INMUEBLE, O SU REPRESENTANTE LEGAL EN CASO DE PERSONA JURIDICA:						<b>24</b> CEDULA DE IDENTIDAD			
<b>25</b> LUGAR DE NOTIFICACION DEL PROPIETARIO DEL INMUEBLE O SU REPRESENTANTE LEGAL EN CASO DE PERSONA JURIDICA:									
<b>26</b> TELEFONO		<b>27</b> Nº DE FAX PARA NOTIFICACIONES:		<b>28</b> APODO. POSTAL:		<b>29</b> CORREO ELECTRONICO:			
<b>30</b> Nº TOTAL DE EMPLEADOS:		<b>31</b> Nº HOMBRES:		<b>32</b> Nº MUJERES:		<b>33</b> No. TOTAL DE CUENIENTES O OCUPANTES:			
<b>34</b> HORARIO DE TRABAJO (APERTURA Y CIERRE):				<b>35</b> HORARIO DE ATENCION DE USUARIOS:					
<b>36</b> AREA DE TRABAJO EN METROS CUADRADOS :									
<b>38</b> DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS OFERTADOS : ( Ver instrucciones al dorso usar hojas adicionales si es necesario)									
<b>37</b> GENERA DESECHOS PELIGROSOS: ( ) SI ( ) NO CANTIDAD POR MES :									
<b>B: INFORMACION ESPECIFICA PARA ESTABLECIMIENTOS DE SALUD Y AFINES:</b>									
<b>38</b> NOMBRE DEL RESPONSABLE TECNICO (EN CASO DE SERVICIOS DE SALUD O AFINES):						<b>39</b> No. CEDULA:			
<b>40</b> LUGAR DE NOTIFICACION RESPONSABLE TECNICO:									
<b>41</b> TELEFONO:		<b>42</b> Nº FAX PARA NOTIFICACIONES:		<b>43</b> APODO. POSTAL:		<b>44</b> CORREO ELECTRONICO:			
<b>45</b> PROFESION DEL RESPONSABLE TECNICO:		<b>46</b> ESPECIALIDAD DEL RESPONSABLE TECNICO:				<b>47</b> REGISTRO DEL COLEGIO PROFESIONAL:			
<b>48</b> Nº PERSONAL PROFESIONAL:				<b>49</b> Nº PERSONAL TECNICO					
<b>50</b> FIRMA DEL RESPONSABLE TECNICO (EN CASO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD O AFINES):									
<b>51</b> FIRMA DEL PROPIETARIO DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:						AUTENTICACION:			
<b>C: LOS SIGUIENTES ESPACIOS SON DE USO EXCLUSIVO DEL MINISTERIO DE SALUD (Deben llenarse conforme la señala el instructivo).</b>									
<b>52</b> FECHA DE RECIBIDO DE SOLICITUD:		<b>53</b> NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE RECIBE LA SOLICITUD							
<b>54</b> SELLO				<b>55</b> Nº DE SOLICITUD					
<b>D. REQUERIMIENTOS DE LA SOLICITUD</b>									
1. DECLARACION JURADA ( ) 2. COPIA COMPROBANTE DE PAGO DE SERVICIOS ( ) 3. COPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD ( ) 4. CERTIFICACION REGISTRAL O NOTARIAL DE LA PERSONERIA .Y.CEDULA JURIDICAS VIGENTES ( ) 5. LISTADO DEL PERSONAL PROFESIONAL Y TECNICO EN CIENCIAS DE LA SALUD Y AFINES A LA SALUD ( )									

## Anexo N°4 – FORMULARIO DE SOLICITUD DE NUEVA PATENTE COMERCIAL



*Municipalidad de San Carlos*  
 Departamento de Administración Tributaria  
**FORMULARIO DE SOLICITUD DE PATENTE COMERCIAL (Solicitudes Nuevas)**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nota: Antes de completar este formulario leer el dorso del mismo

**DATOS DEL SOLICITANTE**

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Cédula (Física ó Jurídica) N °: \_\_\_\_\_

Nombre del representante legal, (en caso de Persona Jurídica): \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

Domicilio fiscal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Patrono: SI  NO

**DATOS DEL DUEÑO DE LA PROPIEDAD**

Nombre del Propietario: \_\_\_\_\_

Nombre del representante legal, (en caso de sociedades): \_\_\_\_\_

Cédula (Física ó Jurídica) N °: \_\_\_\_\_

N° de Finca : \_\_\_\_\_

**DATOS DE LA PATENTE**

Nombre Comercial del Negocio o Local: \_\_\_\_\_

Se solicita patente para (actividad específica): \_\_\_\_\_

Dirección exacta del Local sitio en: \_\_\_\_\_

Distrito : \_\_\_\_\_ Otras Señas: \_\_\_\_\_

Edificio: \_\_\_\_\_ Piso: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

**Declaración Jurada**

Yo, de calidades antes mencionadas, apercibidos de las penas con que se castigan los delitos de falso testimonio y perjurio, declaro bajo fe de juramento que la información que indico es verdadera.

Firmas: Del Solicitante: \_\_\_\_\_

Cédula No.: \_\_\_\_\_

## Anexo N°5 – PROGRAMA DE RESIDUOS

### PROGRAMA DE RESIDUOS POR PARTE DE LOS GENERADORES PATENTADOS COMERCIALES

#### Objetivos de los Programas:

- Promover mediante los instrumentos de gestión integral de residuos la responsabilidad compartida y la responsabilidad extendida al productor.

#### 1. Datos del Generador

Nombre o Razón Social: _____
Cédula (Física o Jurídica): _____ <small>(En caso de Persona Jurídica, adjuntar personería con no más de un mes de expedida y copia cedula Rep.Legal )</small>
Representante legal: _____
Dirección exacta: _____
Correo electrónico: _____
N° teléfono: _____ N° teléfono celular: _____ N° fax: _____

**CUADRO 1**  
**GENERACIÓN DE RESIDUOS**

Tipos de residuos <sup>1</sup>	Fuente de los residuos	Cantidades (Kg-ton)	Condiciones de almacenamiento	Condiciones de transporte	Destino de los residuos <sup>3</sup>	Tipo de registros empleados para el control del destino de los residuos <sup>2</sup>

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Patentado Comercial  
Cedula: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Por tipo de residuos nos referimos a ordinarios, especiales y peligrosos.

<sup>2</sup> Deberá adjuntarse la documentación que comprueba el empleo de los registros que se detallan.

**Apéndice N°1 – Encuesta para estudio de mercado  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ESTUDIO PARA DETERMINAR SI EXISTE LA DEMANDA POTENCIAL PARA  
LA APERTURA DE UNA CANCHA SINTÉTICA, UBICADA EN LA LOCALIDAD  
DE EL MOLINO DE SAN CARLOS.**

*Buenos (as) días (tardes). Soy estudiante de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica y estoy realizando un estudio para determinar si existe demanda potencial para la apertura de una cancha sintética en El Molino de San Carlos.*

*Le agradezco de antemano su colaboración al responder las preguntas del siguiente cuestionario que no tomará más de 5 minutos.*

*Le informamos que los datos obtenidos serán confidenciales y para uso único de este estudio.*

*No existen respuestas incorrectas o correctas, solamente le solicito que conteste con la mayor sinceridad en cada una de las preguntas.*

*Gracias nuevamente por su colaboración.*

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Cuestionario No. \_\_\_\_\_

Marcar con equis (X) en la respuesta que a su juicio considera más apropiada para cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Practica algún deporte o realiza algún tipo de actividad física?

(1.1) SI                      (1.2) NO (FIN DEL CUESTIONARIO)

2. ¿Le interesaría practicar algún deporte en una cancha sintética ubicada en El Molino de San Carlos?

(2.1) SI                      (2.2) NO (FIN DEL CUESTIONARIO)

**I. USOS DE LA CANCHA**

3. Cuáles de las siguientes actividades físicas o deportes le interesaría practicar en la cancha sintética. (Puede marcar más de una opción).

(3.1) Caminar o Correr      (3.4) Voleibol

(3.2) Aeróbicos              (3.5) Tenis

(3.3) Futbol (3.6) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4. ¿Considera de fácil acceso una cancha ubicada frente al restaurante Italiano Bella Verona?**

(4.1) Sí.

(4.2) No. ¿Porqué? \_\_\_\_\_

(4.3) NS/NR

**III. SERVICIOS DE LA CANCHA**

**5. ¿Con cuáles de los siguientes medios de comunicación dispone? (Puede marcar más de una opción).**

(5.1) Teléfono.

(5.3) Correo electrónico.

(5.2) Facebook.

(5.4) Ninguna de las anteriores.

**6. ¿De qué forma preferiría ser informado de campeonatos a actividades que se vayan a realizar en la cancha?**

(6.1) Teléfono.

(6.4) Correo electrónico.

(6.2) Facebook.

(6.5) Perifoneo.

(6.3) Panfleto informativo enviado a su casa, con la actividad a desarrollarse.

**7. ¿Estaría interesado en participas de campeonatos deportivos?**

(7.1) Sí (7.2) No.

**8.Cuál de las siguientes promociones lo motivarían a visitar con mayor regularidad la cancha.**

(8.1) Opciones ocasionales de 2x1 o 3x2. (8.3) Descuentos de temporada.

(8.2) Cupones de descuento en la tarifa. (8.4) Horas gratis por uso frecuente de la cancha.

**9. Enumere en orden de importancia, siendo 8 el más importante, los servicios que le interesaría que la cancha ofreciera.**

(9.1) Parqueo.

(9.5) Iluminación.

(9.2) Superficie de juego bajo techo.

(9.6) Soda con comidas rápidas.



(9.3) Solo venta de de refrescos.

(9.7) Transporte.

(9.4) Alquiler de implementos deportivos.

(9.8) Otro. ¿Cuál?\_\_\_\_\_.

## **II. POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA**

### **10. ¿Visita alguna cancha sintética regularmente?**

( ) Si. Cuál?\_\_\_\_\_

( ) No (pase a la pregunta #11).

### **11. ¿Cuáles de los siguientes inconvenientes se le han presentado en la cancha sintética a la que asiste regularmente? (Puede marcar más de una opción).**

(11.1) Tarifas altas.

(11.5) Baños en mal estado.

(11.2) Falta de parqueo.

(11.6) No hay espacio disponible para jugar.

(11.3) Vestidores en mal estado. (11.7) Ninguno.

(11.4) Superficie sintética en mal estado.

(11.8) Otro(s). ¿Cuál(es)?\_\_\_\_\_

## **IV. TARIFAS**

### **12. ¿En qué rango se encuentra la tarifa que usted estaría dispuesto a pagar por hora de uso de cancha en caso de realizar deportes en equipo como: Fútbol, Voleibol o **Aeróbicos**? \*Tener presente que la tarifa también incluiría el uso del parque, baños y vestidores.**

(12.1) De 1.000 a 1.500 colones

(12.2) De 1.501 a 2.000 colones.

(12.3) De 2.001 a 2.500 colones.

(12.4) 2.501 colones o más.

(12.5) NS / NR

### **13. En caso que estuviera interesado en utilizar la superficie para caminar o correr ¿En qué rango se encuentra la tarifa que usted estaría dispuesto a pagar por hora de uso? \*Tener presente que la tarifa también incluiría el uso del parque, baños y vestidores.**

(13.1) De 500 a 1.000 colones

(13.2) De 1.001 a 1.500 colones.

(13.3) De 1.501 a 2.000 colones.

(13.4) 2.001 colones o más.

(13.5) NS / NR

**14. En caso que estuviera interesado en utilizar la superficie para jugar tenis ¿En qué rango se encuentra la tarifa que usted estaría dispuesto a pagar por hora de uso? \*Tener presente que la tarifa también incluiría el uso del parque, baños y vestidores.**

(14.1) De 1500 a 2.000 colones

(14.2) De 2.001 a 2.500 colones.

(14.3) 2.501 colones o más.

(14.4) NS / NR

#### **V. DEMANDA**

**15. ¿Cuántas horas a la semana estaría dispuesto a utilizar la cancha, bajo el rango de tarifa indicado anteriormente?**

(15.1) De 1 a 2 horas a la semana

(15.2) De 3 a 4 horas a la semana.

(15.3) De 5 a 6 horas a la semana.

(15.4) 7 o más horas a la semana.

(15.5) NS / NR

#### **VI. INFORMACIÓN BÁSICA**

**16. Sexo**

(16.1) Masculino      (16.2) Femenino

**17. Edad en años cumplidos**

(17.1) De 5 a 18 años.

(17.2) De 19 a 25 años.

(17.3) De 26 a 35 años.

(17.4) De 36 a 45 años.

(17.5) De 46 a 64 años.

**18. Lugar de residencia**

(18.1) El Molino.    (18.3) San Pedro.

(18.2) La Vega.    (18.4) Javillos.

**19. ¿En qué rango se encuentra su ingreso económico quincenal?**

(19.1) De 0 a 50.000 colones.

(19.2) De 50.001 a 100.000 colones.

(19.3) De 100.001 a 150.000 colones.

(19.4) De 150.001 a 200.000 colones.

(19.5) De 200.001 colones o más.

(19.6) NS / NR

**Observaciones:**

---

---

---

---

**Muchas gracias por su tiempo!!**

### Apéndice N°2 – Hoja para reservaciones

RESERVACIONES - Microsoft Excel												
A133 ENEERO DEL 2013												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
131	<b>AÑO 2013</b>					<b>% Ocup.</b>						
132	<b>INGRESO ACUMULADO</b>					<b>Tot. Horas 126</b>						
133	<b>ENEERO DEL 2013</b>					<b>ING. Mensua \$64,000,00</b>						
134	<b>Cliente / Grupo</b>	<b>Horario</b>	<b>Horas Reserv.</b>	<b>Tarifa x pax</b>	<b>TOTAL</b>	<b>** CANTIDAD DE PERSONAS **</b>						
135	Seilyn Cruz Gonzalez	6-7pm	1	\$2,000,00	\$20,000,00	10						
136	Jefe Francini	5-6pm	0,5	\$2,000,00	\$8,000,00	8						
137	Gair Salas Masis	9-10pm	1	\$2,000,00	\$20,000,00	10						
138	Andrés Quirós Gomez	8-9pm	1	\$2,000,00	\$16,000,00	8						
139												
140												
141												
142												
143												
144												
145												
146												
147												
148												
149												
150	<b>CANCELACIONES</b>											
151	Walter Gonzalez	6-7pm	2	\$2,000,00		10						
152	Greivin Jimenez	9-10pm	1	\$2,000,00		6						
153	Yamileth Mendosa Mendez CKL	6-7pm	1	\$2,000,00		5						
154												
155												
156												

### Apéndice N°3 – Hoja para información de clientes

A1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Nombre	Apellido	E-mail	Teléfono	Información solicitada	Fecha							
1	Alejandro	Delgado		83257645	Reservar	28/12/2012							
2	Andreas	Kussmaul	akussmaul@gmail.com	88597233	Información General	05/01/2013							
3	Carlos	Alvarado		82356435	Información General	06/01/2013							
4	Carolina	Acevedo		84625438	Reservar	08/01/2013							
5	Cesar	Valverde		87634476	Información General	20/12/2012							
6	Daniel	Prado	danypr21408@hotmail.com	83257645	Reservar	06/12/2012							
7	Dianne	Salas	dianne_s@hotmail.com	88229512	Información General	01/01/2013							
8	Eduardo	Solis	acunaes@racsa.co.cr	84625438	Reservar	05/01/2013							
9	Fabio	Murillo		87634476	Información General	06/01/2013							
10	Gabriela	Leitón		83257645	Información General	08/01/2013							
11	Henry	Canvajal	hcg_08@hotmail.com	87634476	Reservar	20/12/2012							
12	Jose	Ramirez	josram20@gmail.com	83257645	Información General	08/01/2013							
13	Juan Carlos	Carrillo	jcarrillo.espinoza@gmail.com	88229512	Información General	20/12/2012							
14	Julieta	Rojas		84625438	Reservar	06/12/2012							
15	Katty	Céspedes	katuscr@yahoo.es	82356435	Reservar	01/01/2013							
16	Luis	Rodriguez		84625438	Información General	06/01/2013							
17	Madelaine	Cortés	madelaine.cortes@apl.com	87634476	Reservar	08/01/2013							
18	Maria			88821927	Información General	20/12/2012							
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													