

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE PRISMA, EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS DE RECREACIÓN**

JHONATAN ALEXIS VALENCIA FAJARDO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE PRISMA, EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS DE RECREACIÓN**

JHONATAN ALEXIS VALENCIA FAJARDO

**Trabajo de grado realizado para obtener el título de Administrador de
empresas**

Director:

Edgar Julián Gálvez Albarracín

Doctor en Administración y Dirección de Empresas

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2020

DEDICATORIA

La vida está llena de oportunidades, algunas las aprovechamos y otras simplemente las dejamos pasar sin darnos cuenta de lo irresponsable que podemos llegar a ser, cuando no tomamos una decisión con sabiduría. El dilema es que la sabiduría no solo llega con el tiempo, sino también con las experiencias que vivimos con los demás. Hoy quiero aprovechar esta oportunidad, para dedicar este documento como un símbolo de agradecimiento, que aunque nunca sea leído, será una manera de registrar lo que siento, luego del esfuerzo que esta formación y este proyecto representó para mí.

Para empezar, quiero dedicar este ejercicio a mi madre por ser el ejemplo perfecto de amor sin límite. Ana Delia Fajardo es la mujer emprendedora de quien nació esta idea, y quien me ha enseñado, no sólo la perseverancia, sino que me ha compartido toda esa sabiduría que he necesitado y que no me ofreció la universidad, para sacar esto adelante. A ti, por siempre y para siempre, gracias.

Asimismo, dedico este documento a alguien que jamás lo leerá, pues ya se ha convertido en una estrella que siempre va a acompañarme, sé que ella lo va a saber. Así sea en el momento en el que por fin nos volvamos a reunir. Por lo pronto, Martha Valencia, este logro es para ti. El birrete te lo mandaré al cielo.

Y esta fue mi oportunidad, de agradecer y de reconocer, a quienes en realidad les importaría lo que pueda llegar a hacer y a ser.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	18
4.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	18
Emprendimiento	18
La empresa	19
El proceso administrativo.....	20
Innovación	21
Planificación estratégica.....	23
La recreación.....	25
La actividad recreativa.....	25
4.2. MARCO CONTEXTUAL.....	27
4.4. MARCO LEGAL.....	28
5. METODOLOGÍA	30
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	30
5.1.1. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.....	30
6. ANÁLISIS DE ENTORNOS, DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA COMPETITIVIDAD.....	32
6.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS DEL SECTOR.....	32
6.1.1. Entorno Político y legal.....	33
6.1.2. Entorno Económico.....	34
6.1.4. Entorno Tecnológico.....	34
6.1.5. Entorno demográfico y sociocultural.....	35
7. ESTUDIO DE MERCADO.....	37

7.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	37
7.2. TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL.....	39
7.3. HÁBITOS DE CONSUMO.....	41
7.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	42
7.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	51
7.6. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL Y PORCIÓN PARA LA EMPRESA.....	57
7.7. ESTRATEGIAS DEL MERCADO.....	58
7.7.1. Portafolio de productos y servicios.....	58
7.7.2. Servicios Diferenciadores.....	61
7.8. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	64
7.8.1. Concepto de Marca.....	64
7.9. ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN.....	65
7.10. ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	66
7.11. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	67
8. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO Y OPERATIVO.....	70
8.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	70
8.2. LOCALIZACIÓN.....	70
8.2.1. Selección de la Ubicación.....	70
8.2.2. Diseño de Planta.....	70
8.3. MAPA DE PROCESOS.....	71
8.3.1. Descripción de Procesos.....	72
8.4. COSTOS DE OPERACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	73
8.4.1. Análisis de costos de los servicios.....	75
8.4.2. Requerimientos de inversión	75
8.5. CONTROL DE CALIDAD.....	77
9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO, ORGANIZACIONAL Y LEGAL	78
9.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	78
9.2. MISIÓN.....	78
9.3. VISIÓN.....	78
9.4. VALORES CORPORATIVOS.....	78
9.5. ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	79
9.6. ORGANIGRAMA.....	79

9.6.1. Descripción de Cargos.....	80
9.6.2. Plan de personal.....	84
9.7. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	85
9.8. REQUERIMIENTOS LEGALES.....	86
9.8.1. Proceso de Constitución de la Empresa.....	86
10. ESTUDIO FINANCIERO.....	88
10.1 INVERSIÓN Y GASTOS PREOPERATIVOS.....	88
10.2 ANÁLISIS FINANCIERO.....	91
10.2.1 Proyección y análisis de estados financieros.....	92
10.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	98
11. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	103
12. CONCLUSIONES.....	105
14. BIBLIOGRAFÍA.....	107

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación tipos de innovación.....	23
Tabla 2. Normatividad que favorece el desarrollo del proyecto.....	29
Tabla 3: Variables del entorno político y legal.....	33
Tabla 4: Variables del entorno económico.....	34
Tabla 5: Variables del entorno tecnológico.....	34
Tabla 6: Variables del entorno demográfico y sociocultural.....	35
Tabla 7: Poblaciones nacional, departamental y local.....	39
Tabla 8: Población de Cali por estratos socioeconómicos año 2018.....	39
Tabla 9: Distribución de la población de Cali según el género.....	40
Tabla 10: Factores clave del éxito.....	50
Tabla 11: Consideración sobre las debilidades de las empresas.....	51
Tabla 12: Principales aspectos de la competencia.....	54
Tabla 13: Matriz del perfil competitivo (MPC).....	55
Tabla 14: Tamaño del mercado global anual de personas naturales y porcentaje para la empresa año 2020.....	57
Tabla 15: Tamaño del mercado empresarial global anual y porcentaje para Prisma en el año 2020.....	58
Tabla 16: Descripción detallada de servicios de la línea experiencia sorpresa.....	59
Tabla 17: Descripción detallada de servicios de la línea experiencias lúdicas.....	59
Tabla 18: Descripción detallada de servicios de la línea experiencias pedagógicas.....	61
Tabla 19: Fortalezas y debilidades.....	64
Tabla 20: Participación en las ventas por canal de distribución.....	65
Tabla 21: Listado de precios producto.....	67
Tabla 22: Costos operativos fijos mensuales.....	74
Tabla 23: Precios, costos y utilidad unitaria de los servicios.....	75
Tabla 24: Requerimientos técnicos.....	76
Tabla 25: Tabla de personal.....	84
Tabla 26: Proceso de Gestión de personal	85

Tabla 27: Inversión y gastos pre operativos.....	88
Tabla 28: Costos Fijos.....	90
Tabla 29: Total inversión inicial.....	91
Tabla 30: Estructura de financiamiento.....	91
Tabla 31: Parámetros de ventas: precios y costos.....	92
Tabla 32: Precio y costo promedio por línea de servicios.....	93
Tabla 33. Proyección de ventas.....	93
Tabla 34. Proyección de venta a 5 años.....	95
Tabla 35. Proyección del estado de resultados a 5 años.....	96
Tabla 36. Proyección del balance general.....	97
Tabla 37. Proyección del flujo de caja.....	98
Tabla 38. Cálculo del VPN y TIR.....	99
Tabla 39. Proyección de las razones financieras.....	99
Tabla 40. Cálculo Punto de equilibrio.....	101

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Enfoque global del proceso administrativo	21
Gráfica 2: Fases de la Planificación Estratégica	24
Gráfica 3: Mapa de Santiago de Cali	28
Gráfica 4: Proceso de Desarrollo del Plan de Empresa	31
Gráfica 5: Cifras de crecimiento del sector de recreación y cultura.	38
Gráfica 6: Pirámide poblacional	41
Gráfica 7: Número de empleados de las empresas encuestadas	43
Gráfica 8: Empresas constituidas formalmente.	44
Gráfica 9: Formación en recreación	44
Gráfica 10: Sobre la empresa líder del sector	45
Gráfica 11: Tipo de evento que realiza	46
Gráfica 12. Eventos realizados por año	46
Gráfica 13: Valor del servicio más económico	47
Gráfica 14: Valor promedio de los servicios	47
Gráfica 15: Valor del servicio más costoso	48
Gráfica 16: Servicios con mayor venta.....	48
Gráfica 17: Estrategias y medios utilizados para la venta de servicios.....	49
Gráfica 18: Ubicación de los principales Parques de la ciudad de Cali.	52
Gráfica 19: Matriz de Benchmarking.	56
Gráfica 20: Productos de Recreación PRISMA.....	62
Gráfica 21: Productos de Prisma	63
Gráfica 22: Logo de Recreación PRISMA.....	65
Gráfica 23: Diseño de planta.....	71
Gráfica 24: Mapa de Procesos.....	72
Gráfica 25: Diagrama de Flujo de los servicios	73
Gráfica 26. Organigrama Prisma	80

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es determinar la factibilidad integral de crear una empresa dedicada al ofrecimiento de servicios de recreación y experiencias lúdicas, festivas y pedagógicas, en la ciudad de Cali; y diseñar el modelo empresarial que le permita tener ventajas competitivas en el mercado. A nivel metodológico se recurre al estudio descriptivo con enfoque mixto; cualitativo y cuantitativo, donde se usó como técnicas de recolección de información la encuesta y revisión documental. En la primera parte del documento se presenta la contextualización de la investigación y fundamentación teórica y metodológica. Posteriormente, se presenta un análisis de los entornos de la empresa y el impacto que estos generan, posterior a ello se procede a la descripción del mercado para caracterizar el segmento de clientes como competidores y con ello elaborar las estrategias de mercado. En el análisis técnico se presentan los requerimientos operativos, y logísticos para su funcionamiento, en el análisis administrativo y legal se aborda el tema de la estructura organizacional, la figura jurídica para la creación de la empresa. En el análisis financiero se aborda los requerimientos de inversión, costos y las proyecciones del ingreso, con lo cual es posible elaborar los estados financieros y proyectarlos, para concluir sobre la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Finalmente, se aborda el tema del impacto y social que se tendrá cuando la empresa comience a operar.

Palabras clave: servicios de recreación, experiencias, lúdica, festivo, pedagógico, emprendimiento.

INTRODUCCIÓN

La creación de empresas se constituye para casi todas las personas y particularmente para los profesionales en una oportunidad para aportar al desarrollo propio, y al del país, a través de la generación de empleo y de utilidades para los inversionistas y demás entes involucrados y/o interesados en ello. Para tratar de disminuir el riesgo se elaboran los planes de negocio o de empresa, los que permiten valorar distintos aspectos tales como el mercado, los requerimientos técnicos, los asuntos legales, administrativos y la situación financiera, entre otros (Varela, 2001).

Las organizaciones tienen diversas dimensiones, por ello es necesario analizarlas para identificar los elementos que permitan su inicio y gestión eficiente, aminorando los posibles riesgos que conlleven a su fracaso. El objetivo del presente trabajo es determinar el modelo empresarial que hace factible integralmente la creación en Cali de una empresa de servicios de recreación y experiencias lúdicas, festivas y pedagógicas, de tal manera que le augure ventajas competitivas en el mercado. Para esto se analiza el entorno general, el mercado, los requerimientos técnicos, la planeación estratégica, los aspectos administrativos y legales, la situación financiera y por último el impacto social y ambiental. De manera, que se logre analizar posibles riesgos y sobre estos estructurar acciones que eviten el fracaso.

El presente documento desarrollado por su gestor como trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas en la Universidad del Valle, corresponde al estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al ofrecimiento de servicios de recreación y experiencias lúdicas, festivas y pedagógicas, en la ciudad de Cali. De tal manera que se saque provecho de una demanda constante por buscar alternativas de entretenimiento y esparcimiento saludable que se han transformado con las tendencias culturales y sociales, lo que ha llevado a construir propuestas innovadoras y competitivas.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Secretaría del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali con el apoyo del Instituto de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle, ha estructurado los programas de deporte y recreación para la comunidad caleña. Entre estos 12 programas se encuentran iniciativas como la ciclovida y “Mi Comunidad es Escuela”, donde le apuestan a 150.000 beneficiarios en el área de deporte comunitario, 120.000 en el área de recreación para la comunidad, y 90.000 en el área de deporte y recreación en la escuela (Alcaldía de Cali, 2018).

Sin embargo, todas estas propuestas que buscan ser una alternativa de ocupación del tiempo libre y de ocio para la población caleña, están orientadas al sector popular de la ciudad, como también a las comunidades en situación de vulnerabilidad en los territorios de inclusión y oportunidades.

Lo anterior implica que hay un número significativo de personas que no logran beneficiarse de estos programas, pues en Cali según el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (2018) hay más de 2,4 millones de habitantes, y ni siquiera se atiende el 50% de estos ciudadanos. Por otra parte, las empresas, las instituciones educativas privadas y las personas que viven en estratos socioeconómicos 4 en adelante, se quedan por fuera del goce gratuito de estas actividades, que responden al Plan Nacional de Recreación planteado por Coldeportes para la oferta de programas de recreación y deporte en Colombia.

En ese orden de ideas, surgen en la ciudad grandes organizaciones privadas, que ofrecen satisfacer las necesidades de recreación desatendidas en Cali, tales como la Corporación para la Recreación Popular, las cajas de compensación familiar (COMFANDI y COMFENALCO entre otras), estas desarrollan eventos de carácter masivo para empresas, instituciones educativas y la comunidad en general. No obstante, al ciudadano que le interesa celebrar una fecha especial en su casa o con

su familia, o aquellas empresas o instituciones educativas que no necesitan eventos masivos, e incluso las personas que quieren obtener una experiencia de recreación a nivel personal, no siempre consiguen satisfacer estos deseos con las entidades antes señaladas, ya sea por costos, logística u otra razón.

Con el tiempo también han emergido pequeñas empresas que se han insertado en este sector algunas de ellas informales. Este fenómeno crece considerablemente, dado el aumento de la demanda por actividades de recreación y entretenimiento para ocupar el tiempo libre e interactuar. El problema que se presenta actualmente en distintas empresas, es que al operar en condición de informalidad, no cuentan con una planeación, ni una estructura organizativa que les permita crecer y brindar servicios de calidad.

Al consultar medios como el directorio telefónico y la oferta en redes sociales, sitios web, entre otros, se encontró que las empresas prestadoras de servicios de recreación no ofrecen productos que tengan un contenido formativo que además de divertir, eduque a la comunidad, ni tampoco lo que Mesa (1998) llama un servicio de recreación dirigida. La oferta que se encuentra en la ciudad está mayormente especializada en el entretenimiento, la ocupación del tiempo libre, entrenamiento de habilidades físicas, entre otras, y son pocas las empresas que ofrecen un portafolio más integral agrupando distintas actividades con unos estándares definidos y organizados.

La oferta que se presenta en la ciudad principalmente responde a necesidades de celebración y fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, del padre, del niño, Halloween, navidad, etc., lo anterior, hace que distintos negocios tengan una oferta recreativa que no siempre se ajusta a las necesidades y expectativas de los consumidores, limitándose a actividades nocturnas, promociones comerciales y eventos públicos, sin una experiencia gratificante y significativa.

Con el cambio en las estructuras de las familias y en los hábitos de consumo de la población y las empresas, y el nombramiento de Cali como distrito especial, deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios, se evidencia una oportunidad para-brindar una oferta que se ajuste a ello mediante alternativas de celebración en las que sea incluyan obsequios, actividades lúdicas y deportivas dirigidas, baile (especialmente de salsa), salidas recreativas, pausas activas, proyectos de intervención para atender problemáticas organizacionales o sociales, etc., y en general elementos que puedan constituir una experiencia diferenciadora.

Con base en los aspectos señalados anteriormente se formula la siguiente pregunta de investigación que guía el desarrollo del trabajo ¿Cuál es el modelo empresarial que hace factible integralmente la creación en Cali de una empresa de servicios de recreación y experiencias lúdicas, festivas y pedagógicas, de tal manera que le augure ventajas competitivas en el mercado?

Para lograr responder la pregunta principal del proyecto se deberá antes resolver las siguientes en relación con él:

- ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno general a considerar y cómo podrían influir sobre el proyecto?
- ¿Cuáles son los principales aspectos del mercado a considerar y coherentemente con ellos las estrategias de mercadeo a establecer?
- ¿Cuáles son los principales aspectos técnicos a tener en cuenta y consecuentemente las estrategias a implementar?
- ¿Cuáles deben ser los lineamientos de planificación estratégica a establecer?
- ¿Cuáles son los principales aspectos administrativos y legales a considerar y coherentemente las estrategias a implementar?
- ¿Cuáles son los principales aspectos financieros y económicos a tener en cuenta y de acuerdo con ellos las estrategias a implementar?

- ¿Cuáles son los principales aspectos de impacto social y ambiental a verificar y coherentemente con ellos las estrategias a implementar?

2. OBJETIVOS

Coherentemente con las preguntas de investigación previamente formuladas, a continuación, se plantean los objetivos del trabajo:

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo empresarial que hace factible integralmente la creación en Cali de una empresa de servicios de recreación y experiencias lúdicas, festivas y pedagógicas, de tal manera que le augure ventajas competitivas en el mercado.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollar para la empresa propuesta lo siguiente, de acuerdo con el modelo de plan de empresa escogido:

- El análisis del entorno general y su impacto sobre ella.
- El estudio y las estrategias de mercado.
- El estudio y las estrategias técnicas.
- El estudio y los elementos centrales de planeación estratégica.
- El estudio y estrategias administrativas y legales.
- El estudio y las estrategias financieras y económicas.
- El estudio y las estrategias de impacto social y ambiental.

3. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente trabajo de grado se justifica desde los siguientes aspectos:

Desde lo académico: se constituye en una inmejorable oportunidad y escenario para que su gestor pueda utilizar de manera práctica los diferentes conceptos y herramientas aprendidas durante la formación como profesional en administración de empresas.

Desde lo organizacional y lo social: a través de la satisfacción de las necesidades detectadas en el mercado, la empresa que se propone contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del público al que preste sus servicios; así mismo generará nuevos puestos de trabajo para técnicos y profesionales de la recreación.

Desde las motivaciones personales del estudiante-gestor: mediante la constitución y funcionamiento de la empresa propuesta su propietario podrá consolidar 12 años de experiencia prestando servicios de recreación, lo cual ha podido desempeñar gracias a su proceso de formación en la Universidad del Valle en dicha área de conocimiento y en la administración de empresas.

4. MARCO DE REFERENCIA

A continuación, se presentan los aspectos teórico-conceptuales y los contextuales que permiten el abordaje sistemático de la problemática y los objetivos planteados en el trabajo.

4.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Con el fin de dar adecuado soporte teórico al trabajo, enseguida se desarrollan las temáticas del emprendimiento, las empresas, el proceso administrativo, la planificación estratégica, la competitividad y la innovación; para luego abordar las que se relacionan con el sector de actividad en que se insertará la nueva empresa, es decir la recreación.

Emprendimiento:

La Real Academia de la Lengua Española (2018) define al emprendimiento como “acción y efecto de emprender”, y a emprender como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Por otra parte, Reynolds (2005) señala que el emprendimiento es “cualquier intento de nuevos negocios o creación de nuevas empresas, la reorganización de un negocio o la expansión de uno existente, por un individuo, grupo de individuos o firmas ya establecidas” (p.23). Según Laurroulet y Ramírez (2007) una sociedad cuya cultura favorece que las personas inicien actividades en diversos ámbitos económicos, sociales y culturales, tendrá una economía más dinámica, innovadora y generadora de nuevas oportunidades, lo cual se traducirá en mayor progreso.

Según Trias de Bes (2007) quien describe la práctica de emprender como la forma de enfrentarse al mundo, es una manera de entender la vida con la que no todo el mundo se siente a gusto. ¿Y cuál es esa forma de vida? Es aquella en la que la

persona disfruta con la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana. El verdadero emprendedor es aquel a quien lo incierto procura un especial placer (Trias, 2007).

Para Duarte & Ruíz (2009), el emprendimiento es significativo para el desarrollo local, pues permite que la sociedad pueda afrontar de forma más eficiente la satisfacción de sus necesidades y problemas, por lo que reconocen al emprendedor como figura central en el progreso permanente de las localidades regiones; de acuerdo con estos mismos autores, el emprendimiento puede surgir desde cualquier campo del conocimiento, y existen tres categorías en las que se pueden incluir las diferentes propuestas:

- Emprendimiento empresarial: corresponde a las unidades productivas de bienes y servicios con fines lucrativos.
- Emprendimiento social: se refiere a los proyectos que enfatizan en el contenido social.
- Emprendimiento corporativo: representa las propuestas de cambio e innovación al interior de las organizaciones existentes y desde cualquier disciplina o área del saber.

Este proyecto se desarrolla en el marco del emprendimiento empresarial ya que propone la creación de una empresa que tiene objetivos lucrativos.

La empresa

Romero (1997) define la empresa como: "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela". Asimismo, García y Casanueva (2005), señalan que es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la

reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". Finalmente, para Andrade (2006), la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores, siendo su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

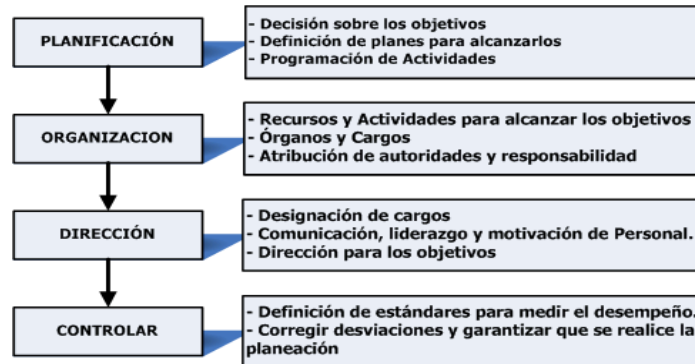
Proceso de creación de empresas.

Según Shapero (2008) el proceso de formación de nuevas empresas es el resultante de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y cada evento empresarial (nacimiento de un empresario) ocurre en un momento dado, como resultado de un proceso dinámico que provee situaciones que impactan sobre los individuos. Así mismo, Varela (2002) manifiesta que toda empresa requiere infraestructura para operar, incluidos recursos físicos (tierra, edificios, equipos, mobiliario, etc.), recursos financieros (capital de inversión, capital de trabajo para gastos preoperativos y de arranque etc.), factor humano (grupo gerencial y colaboradores en general), recursos informáticos (mercados, tecnologías, leyes etc.) y recursos productivos (materia prima e insumos).

El proceso administrativo.

La administración es una práctica social que se aplica a las organizaciones para el manejo de los recursos a través de cinco funciones o actividades básicas: planeación, organización, dirección, coordinación y control, las cuales conforman el proceso administrativo (Fayol, 1916). Por su parte Chiavenato (2007) señala que las funciones administrativas en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos forman el proceso administrativo (ver gráfica 1).

Gráfica 1. Enfoque global del proceso administrativo



Fuente: Chiavenato (2007)

Así mismo Fayol (1916) (citado en Chiavenato, 2007) propone las siguientes cinco funciones en la empresa: la primera, la técnica, que es aquella a través de la cual se realiza la producción de bienes y servicios; la segunda es la comercial, que se refiere a que la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender; la tercera, es la financiera, donde es imprescindible una hábil gestión del dinero con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital. La cuarta, de seguridad, para la protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.; y la quinta, la contable que es relacionada con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas

Innovación

Shapiro (2005) define a la innovación como la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor, no sólo se trata de tener nuevas ideas, sino de contar la habilidad organizacional evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia, ya que en el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva.

Drucker (1975) afirma que el principal propósito de la empresa es crear clientes, para lo que usa dos funciones básicas: comercialización e innovación, y que las fuentes para las innovaciones pueden estar fuera de la organización: cambios en la población, en la percepción y nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos; o dentro de la empresa: los acontecimientos inesperados o sorpresivos, la incongruencia entre las suposiciones y la realidad, la necesidad de un proceso y el cambio súbito en la estructura de la industria o el mercado.

La innovación se ha convertido en una estrategia empresarial, dado que esta permite alcanzar una ventaja competitiva, ya sea porque se diseñe e introduzca un producto que se diferencia de otros, o porque se mejoran procesos internos, de comercialización o para el servicio al cliente. En este sentido la innovación debe llegar a dos realidades, por un lado, reducir costos y por otro, generar mayores ingresos (Tarapuez, Guzmán, y Parra, 2016).

De acuerdo con Antolín, Martínez y Cespedes (2015), y Duque (2015) la innovación es un factor clave para generar progreso en una sociedad, ya que permite realizar transformaciones que generen valor a las empresas, llevándolas por la línea de la competitividad, mediante la adaptación de nuevos procesos tecnológicos para desarrollar productos y/o servicios creando una independencia en cuanto a aspectos tecnológicos e industriales.

La innovación debe ser un objetivo de las empresas, el producto de una estrategia o de un plan que se materializa en esfuerzos por innovar en distintas áreas de la empresa, desde el diseño de productos, hasta la etapa de comercialización, servicio al cliente, así como los procesos administrativos, gestión de información, entre otros aspectos (Robayo, 2016). Según el manual de OSLO la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método

organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

En la tabla 1, se presentan los distintos tipos de innovación, donde se destaca la innovación de producto, proceso, organizacional y de comercialización, siendo las más comunes en el sector empresarial.

Tabla 1: Clasificación tipos de innovación

TIPOS DE INNOVACIÓN		CARACTERÍSTICAS
Innovación tecnológica	en	Introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo (con características o usos diferentes a los de productos anteriores de la empresa) o significativamente mejorado (con desempeño perfeccionado o mejorado en gran medida)
Innovación tecnológica	en	Adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Pueden tener por objetivo producir productos nuevos o mejorados, o bien aumentar la eficiencia de la producción.
Innovación tecnológica	en la organización.	Introducción de cambios en las formas de organización y gestión de la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas o implementación de orientaciones estratégicas.
Innovación	en la comercialización	Introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje.

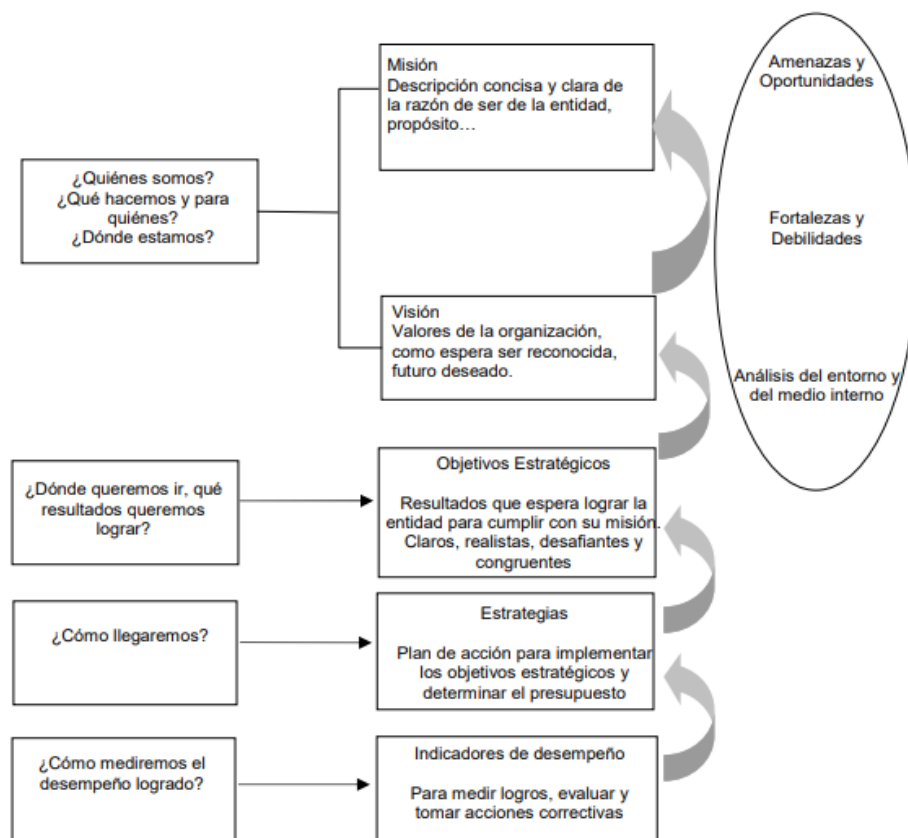
Fuente: Adaptado de DINACYT- 2003

Planificación estratégica

Según Armijo (2011) “La Planificación Estratégica (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.” Es así como esta autora, menciona qué desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, a los que se refiere como estrategias, para alcanzar dichos objetivos.

Es importante precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo: los usuarios finales a quienes se entregan los productos y a los resultados finales o los impactos de la intervención institucional. Armijo (2011) hace énfasis en qué a diferencia de lo anterior, cuando se habla de planificación operativa se están refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La gráfica 2 que permite conocer las fases de la planificación estratégica.

Gráfica 2: Fases de la Planificación Estratégica



Fuente: Armijo (2011)

La recreación

La recreación es una actividad compleja y diversa que para ser explicada requiere de las construcciones teóricas y metodológicas aportadas por otras disciplinas, como la psicología y la educación. El concepto ha sido ampliamente asociado al ocio, tiempo libre, juego, deporte, arte y entretenimiento (Mesa, 2011) lo que da cuenta de la variedad de ámbitos con los que tiene relación, y deja ver su importancia como actividad garantizadora de calidad de vida, salud, educación, descanso, diversión, desarrollo, etc.

Para analizar la recreación se tienen en cuenta tres aspectos importantes: pensarla como un proceso generador de salud y calidad de vida; entenderla como un campo de conocimiento e investigación poco explorado; y finalmente destacar su relación con la educación en los procesos de intervención en comunidades, organizaciones e instituciones (Coldeportes, 2013).

La actividad recreativa.

Para entender la actividad recreativa, se hará énfasis en las tres dimensiones establecidas por Mesa (2011), la primera es la recreación como actividad social general que tiene como núcleos lo lúdico y/o los juegos; lo festivo y carnalesco; y lo contemplativo y/o la alteridad. Respecto al juego y la práctica lúdica cabe decir que es una actividad que los seres humanos realizan como parte de su proceso de crecimiento y aporta a la construcción de su subjetividad. Por otra parte, la recreación también abarca procesos pasivos o contemplativos, tales como las historias tejidas en radio, teatro, televisión, cine, etc., ver una obra de teatro u observar los animales del zoológico de la ciudad, y reflexionar acerca de las historias que los mismos espacios cuentan.

La segunda dimensión de análisis hace referencia a la influencia de la recreación dirigida en tanto proceso educativo; y la tercera es la de actividad interna, y se

plantea “desde la influencia educativa que puede ejercer la recreación en sus dimensiones general y pedagógica, en los procesos de desarrollo humano integral de las personas” es en esta dimensión donde se torna importante el universo simbólico según el contexto cultural y privilegia el papel mediador de los lenguajes lúdico-creativos .

Las actividades recreativas, consideradas como los insumos o las herramientas de trabajo de un profesional en recreación, se constituyen en el medio a través del cual las personas que se recrean acceden al conocimiento, pero estas no son simplemente juegos o actividades para divertirse, por lo cual han merecido análisis y clasificaciones tan múltiples y variadas como las actividades mismas.

Lo lúdico

Según Mesa (1999) se entiende por lúdico todo tipo de juego reconocido y practicado social e históricamente, es decir, el juego en sus distintas manifestaciones y modalidades desde los sensoriomotores hasta los reglados, pasando por los simbólicos (Piaget, 1991).

Lo festivo

Se entiende por festivo a aquellos espacios y modos de actuar que participan de los procesos de producción y reproducción de las culturas en que, lo lúdico como tal, es sólo un componente que se articula con otras manifestaciones de naturaleza recreativa. (Mesa, 1999). Desde esta idea de lo festivo son interesantes las fiestas populares, sus corpus narrativos, los actores, momentos, consumos, en fin, todas aquellas situaciones en las que lo festivo es mediación para la construcción de sentidos y significados, pero también, espacio para las representaciones simbólicas colectivas de lo colectivo.

Los lenguajes lúdico- creativos

Es necesario tener en cuenta que existe un estrecho vínculo entre lo lúdico y lo creativo y que, este vínculo es de algún modo constitutivo de unos lenguajes que

encuentran su especificidad y se organizan en torno a una “gramática” también, específica (Mesa, 1999).

Lo contemplativo

La contemplación es una de las funciones “sanadoras del cuerpo y del espíritu” que tanto filósofos griegos como orientales de la antigüedad asignaron al ocio. En la actividad contemplativa ocurren todas aquellas acciones –externas e internas- que tienen que ver con el “placer o el goce” que brinda el espectáculo y el grado de influencia de éste en tanto movilizador y modelador social de sentimientos, pensamientos, imaginación, deseos, sensibilidades en relación de correspondencia con las características del espectador, es decir, con todas aquellas formas de intercambiar y apropiar las manifestaciones culturales en las que se abre espacio al espíritu y al mismo tiempo al solaz y la diversión y tal vez al descanso en la franja de tiempo libre (Mesa, 1999).

4.2. MARCO CONTEXTUAL

La empresa planteada en este trabajo se establecerá en la ciudad de Cali, que tiene una población de 2.227.642 millones de habitantes (DANE, 2019), y además cuenta con poblaciones cercanas como Palmira, Jamundí, Candelaria, Yumbo, y corregimientos como la Buitrera, Pance, Los Andes, el Saladito, entre otras (Ver gráfica 3), cuyos habitantes acuden a la ciudad por trabajo, servicios de salud, educación y por la oferta recreativa. Esto es importante para este proyecto ya que mayor cantidad de habitantes urbanos y rurales y mayor desarrollo económico, generan la expectativa de más demanda de servicios de recreación y de eventos.

Gráfica 3: Mapa de Santiago de Cali



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2019)

4.4. MARCO LEGAL

A continuación, en la tabla 2, se relacionan algunas normas que fomentan el emprendimiento y la creación de empresas en Colombia, así mismo que apoyan la práctica de la recreación:

Tabla 2. Normatividad que favorece el desarrollo del proyecto

Norma	Aspectos Relevantes para el proyecto empresarial
Constitución Política de Colombia – 1991. Art. 52 y Art -333.	En su artículo 52, la constitución consagra: el ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano En su artículo 333 esta norma protege el derecho a la iniciativa privada y el emprendimiento para consolidar empresas.
Ley 905 – 2004 – Art. 9	Fomento a la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que contribuyan a mayor iniciativa de las empresas y el espíritu emprendedor de las nuevas generaciones.
Ley 1014 – 2004 – Art. 2	Se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento y creación de nuevas empresas a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo
Ley 1780 – 2016 – Art. 2	Fomentar la cultura del emprendimiento en todos los establecimientos educativos del país, buscando la integración de la formación académica con el desarrollo de nuevas unidades productivas como una alternativa para las nuevas generaciones de desarrollo profesional y la creación de empresa. Promoviendo la creatividad y la habilidad para los negocios
Ley 181 – 1995 – Art. 4 - 10	Fomento, divulgación, planificación, asesoramiento y ejecución de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, apoyando la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles sociales

Fuente: Elaboración propia (2019).

5. METODOLOGÍA

A continuación, se presentan el tipo y método de investigación, así como las fuentes y técnicas utilizadas:

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Este documento se desarrolló con la metodología de investigación cualitativa y descriptiva para lo cual fue necesaria la observación, la encuesta y la entrevista, como insumos para la recolección de la información requerida pues como lo afirma Méndez (2006), la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, así como de su interrelación.

5.1.1. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Fuentes primarias.

Para este ejercicio académico, se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

- a. Las organizaciones tanto formales como informales que prestan servicios de recreación en la ciudad de Cali.
- b. El autor de este documento, ya que como se señaló antes tiene una experiencia de 12 años prestando servicios de recreación en la ciudad de Cali

Fuentes secundarias.

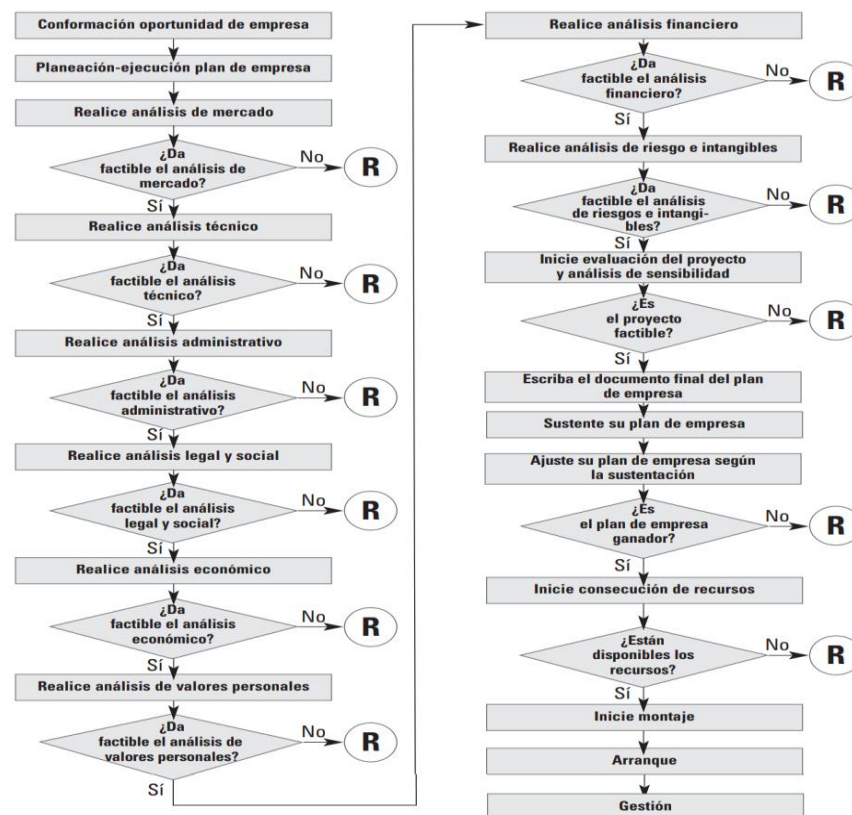
Se consultaron publicaciones académicas, libros, revistas especializadas y sitios Web especializados, además documentos de entidades públicas como el Banco de la República, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el

Departamento Nacional de Planeación, la Alcaldía de Cali, entre otras. De dichos documentos se extrae información para analizar el entorno, sector de actividad y el mercado al cual pertenecerá la empresa.

Técnicas de recolección de información

Como técnicas para la recolección de la información necesaria se utilizaron: la entrevista y las encuestas vía electrónica a clientes potenciales; y las entrevistas personales a directivos de empresas de recreación. El documento se construyó siguiendo la metodología denominada “plan de empresa”, siguiéndose específicamente la ruta de propuesta por Varela (2002) (ver gráfica 4):

Gráfica 4: Proceso de Desarrollo del Plan de Empresa



Fuente. Varela (2002)

6. ANÁLISIS DE ENTORNOS, DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA COMPETITIVIDAD.

Las empresas operan dentro de un contexto que incide en sus operaciones productivas y comerciales de manera directa e indirecta, por lo que gerentes y emprendedores deben conocerlo, para determinar oportunidades y amenazas, las que a su vez son base sobre la cual construir estrategias.

En esta sección del trabajo se desarrollan tres grandes análisis; el primero es el del entorno general, teniendo en cuenta escenarios como el político, el económico, el jurídico, el tecnológico, el social, el cultural, el social y el ambiental; el segundo es el del entorno local abordando sus condiciones económicas, talento humano e infraestructura de la ciudad; asimismo se describe la cadena productiva en la región. Finalmente se presenta el de competitividad en el sector de actividad, identificando los competidores actuales, riesgo de nuevos entrantes, productos sustitutos, y el poder de negociación de proveedores y clientes.

6.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS DEL SECTOR

Este análisis se desarrolla a partir de tres elementos: la variable clave en observación, sus tendencias, y finalmente el impacto en términos negativos o positivos para el proyecto.

6.1.1. Entorno Político y legal

Tabla 3: Variables del entorno político y legal

Variable clave	Tendencia	Impacto sobre el sector de actividad.
Internacionalización de la economía.	Firma de tratados de libre comercio	Positivo en cuanto aumenta la diversidad de productos en el mercado que se pueden utilizar para complementar la oferta de servicios. Negativo pues pueden llegar marcas o empresas extranjeras que penetren el mercado con ofertas soportadas en cuantiosas inversiones.
Emprendimiento	Impulso gubernamental a la creación de empresas (Ej: política nacional de emprendimiento, Ley 1014 del 2016 o de Fomento a la cultura del emprendimiento y la Ley 1780 del 2016 o del primer empleo)	Positivo pues facilita la creación de empresas y la formalización de las existentes propiciando una competencia mejor organizada. Negativo pues fomenta el ingreso de nuevos competidores.
Desarrollo empresarial.	Fomento del desarrollo productivo, la innovación y adopción tecnológica para la productividad.	Positivo ya que impulsa la profesionalización y competencia nacional e internacional.
Regulación y tramitología.	Simplificación y virtualización de trámites para la creación y desarrollo empresarial.	Positivo al facilitar la formalización de las empresas nuevas y existentes.
Política de deporte, recreación y actividad física, y estilos de vida saludables.	Aumento de la oferta del sector público, liderado por las secretarías del deporte y recreación, buscando preservar la salud física y mental	Negativo en cuanto implica una fuerte competencia con la oferta pública, lo que irá aumentando progresivamente, gracias a los programas locales de promoción del deporte y recreación. Al mismo tiempo positivo pues las empresas del sector pueden optar por tener una oferta diferenciada y/o aliarse con el sector gubernamental para convertirse en operadores de sus programas.

Fuente. Elaboración propia.

6.1.2. Entorno Económico

Tabla 4: Variables del entorno económico

Variable clave	Tendencia	Impacto sobre el sector de actividad.
Producto interno bruto nacional (PIB).	Incremento moderado entre los años 2010 y 2018.	Positivo dado que implica que las personas tienen mejores condiciones para demandar bienes y servicios.
Inflación, representada en el índice de precios al consumidor (IPC).	Incremento moderado, siendo los resultados recientes 2013:1,9 %, 2014: 3,6 %, 2015: 6,7 %, 2016: 5,7 %, 2017: 4 %, 2018: 3,1 % (Fuente DANE, 2019).	Neutro, pues es un comportamiento que puede ser fácilmente manejable por las empresas.
Índice de desempleo	Según el DANE (2019) hasta el 2018 había tenido relativa estabilidad así: 2014: 9,1%, 2015: 8,9%, 2016: 9,2 %, 2017: 9,4%, 2018: 9,7%; pero en el 2019 se nota una tendencia al alza.	Negativo en cuanto a que un mayor desempleo significa generalmente menor capacidad adquisitiva de la población y consecuentemente menores ventas para las empresas; pero podría tener el efecto positivo de encontrarse mano de obra a menor costo.

Fuente. Elaboración propia.

6.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla 5: Variables del entorno tecnológico

Variable clave	Tendencia	Impacto sobre el sector de actividad.
Cobertura de la Internet	Cada vez es mayor, en término del primer trimestre de 2019, el total de accesos fijos a Internet en Colombia alcanzó los 6,8 millones, el total de accesos a Internet móvil en Colombia alcanzó los 28,3 millones. (Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación, 2019)	Positivo ya que la red se constituye en un excelente canal para hacer conocer los problemas relacionados con la falta de recreación, y así mismo las propuestas que las empresas hacen para solucionarlos.

Redes sociales	Según cifras de Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación (2018). en Colombia más de 27 millones de personas se relacionan por ellas, tendiendo a aumentar el número de individuos y organizaciones que las utilizan.	Positivo pues facilita hacer promoción, investigación de mercados y ventas, reduciendo el costo para las empresas.
Aplicaciones informáticas para Smartphones (Apps).	Aparición de nuevas Apps cada vez más versátiles,	Positivo pues se pueden utilizar para introducir o presentar, complementar o hacer seguimiento a las actividades recreacionales ofertadas; además permiten a las empresas compartir sus actividades en las redes sociales.

Fuente. Elaboración propia.

6.1.5. Entorno demográfico y sociocultural

Tabla 6: Variables del entorno demográfico y sociocultural

Variable clave	Tendencia	Impacto sobre el sector de actividad.
Movilidad social entre los estratos socioeconómicos.	Según cifras del DANE (2019), hay 9,69 millones de colombianos en pobreza multidimensional, la tendencia es hacia su reducción.	Positivo, pues al haber más familias fuera de los estratos más desfavorecidos, pueden acceder más fácilmente a actividades de recreación.
Estructuras de los hogares (número de miembros del hogar)	Según el último censo poblacional, en promedio las familias en Colombia pasaron de tener 2,5 hijos a 1,2, es decir cada día hay más parejas que optan por no tener hijos. Igualmente, los hogares unipersonales pasaron de 11% a 18% (DANE, 2019).	Positivo ya que las personas pueden reducir su gasto de sostenimiento de hijos y destinarlo a otras actividades como el estudio, viajes, vehículos, recreación y esparcimiento
Diversidad familiar.	Mayor aceptación a la comunidad y a las familias LGTBI.	Positivo ya que las empresas pueden configurar ofertas diferenciadas para este

		sector del mercado, que frecuentemente tiene buen nivel adquisitivo.
Envejecimiento poblacional.	En Colombia cada día hay más personas adultas e incluso en tercera edad, pues mientras que en 1985 esta población era el 3,98%, en 2018 aumentó a 9,23% (DANE, 2019).	Positivo, pues genera la oportunidad de establecer un portafolio de servicios para un sector de cuyas necesidades la sociedad y los entes gubernamentales comienzan a ocuparse.
Cambio en los hábitos de recreación y entretenimiento.	Las TIC propician la aparición de actividades recreativas relacionadas con la industria de televisión por suscripción, cine, video juegos, redes sociales, etc., lo que muchas veces reemplazan las que se hacen al aire libre.	Negativo pues muchas personas se inclinan por actividades sedentarias. No obstante lo anterior las empresas de recreación pueden fomentar la concientización sobre esta problemática y el uso de su oferta, más saludable.
Influencia de medios de comunicación y culturas foráneas.	Exposición y adopción de celebraciones extranjeras y oferta de productos y servicios importados.	Positivo mientras las empresas se adopten a los nuevos gustos recreativos y deportivos de los consumidores.

Fuente. Elaboración propia.

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

La empresa se insertará en el sector de entretenimiento y recreación, “tocando” tangencialmente el de alimentos y bebidas ya que algunos servicios ofertados los incluyen. En los últimos años la industria de la recreación, entretenimiento y cultura ha venido creciendo impulsado por políticas de Estado que ha encontrado en ella un motor para la generación de empleo e ingresos para distintos segmentos de la población. Ya en el año 2017 se presentó un fuerte incremento en el gasto de los hogares colombianos para esta clase de actividades, lo que se observa en que creció 2,2% por encima de su promedio de gasto total, así mismo el consumo dedicado a restaurantes y bares lo hizo en 2,5% (Diario La República, 2017).

Un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) encontró que entre 2012 y 2015 se realizaron 2.303 espectáculos musicales en la ciudad, casi la mitad del total del país. En 2015 los ingresos de la música en vivo fueron equivalentes a US\$29 millones en Bogotá, con regalías que sumaron US\$5,04 millones (Diario La República, 2017).

En la siguiente gráfica se aprecia cifras para el año 2017 sobre la inversión en recreación y cultura, donde se destacan importantes espectáculos como conciertos que crecieron a una tasa de 30% para este año en comparación con 2016, así mismos, las ferias artesanales crecieron a una tasa de 25,7%, el teatro y danza a 17,6%, exposiciones, ferias o muestras de fotografía en un 12,1%. Por parte del ingreso a los cines reportó 61,4 millones de espectadores, lo que representó un aumento de 4,4%. Respecto a los espectáculos en vivo, en el país se reportó una tasa de crecimiento de 47,3%.

Gráfica 5: Cifras de crecimiento del sector de recreación y cultura.



Fuente. Diario La República (2017).

Como puede verse el panorama del sector de recreación es positivo lo que sugiere expectativas de rentabilidad, sin embargo, es necesario conocerlo aún mejor, especialmente en cuanto a las actividades específicas que realizará la nueva empresa, es decir recreación dirigida, eventos particulares y empresariales, desde fiestas temáticas, hasta capacitación de personal e integración, por ello a

continuación se desarrolla y presenta el respectivo estudio y estrategias de mercado.

7.2. TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

El mercado inicial para la empresa que se está proyectando se encuentra en Cali, ya que en allí su gestor habita y además tiene su red de contactos de negocios. En la tabla 7 se muestra la población de la ciudad y su participación porcentual sobre la del Departamento del Valle del Cauca, y sobre el país:

Tabla 7: Poblaciones nacional, departamental y local

Descripción	Población 2018
Colombia	44.164.417
Valle del Cauca	3.789.874
Cali	1.822.871
Participación Cali/Col %	4,9
Participación Cali/Valle %	51,4

Fuente. DANE (2019).

Para la oferta de servicios de entretenimiento y recreación se debe considerar la distribución socioeconómica, la edad y el género de la población dado que esto incide en sus preferencias de actividades, en dicho sentido la tabla 8 discrimina la población e Cali por estratos socioeconómicos:

Tabla 8: Población de Cali por estratos socioeconómicos año 2018.

	Estrato Socioeconómico	%	Población
	TOTAL	100%	1.822.871
1	Bajo- Bajo	22%	401.032
2	Bajo	32%	583.319
3	Medio- Bajo	31%	565.090
4	Medio	7%	127.601
5	Medio-Alto	7%	127.601
6	Alto	2%	36.457

Fuente. DANE (2019).

Según el DANE (2019) los hombres son un 46,8%% de la población y las mujeres un 53,2% y el 98% se localiza en la zona urbana; por otra parte, el 26% se considera afrodescendiente y el 0.5% indígena” (Alcaldía de Cali, 2019).

En la tabla 9 se presenta la distribución de la población de Cali, según edad y género, de acuerdo, a lo que se observa aproximadamente el 80% de la población se ubica por debajo de los 55 años de edad

Tabla 9: Distribución de la población de Cali según el género

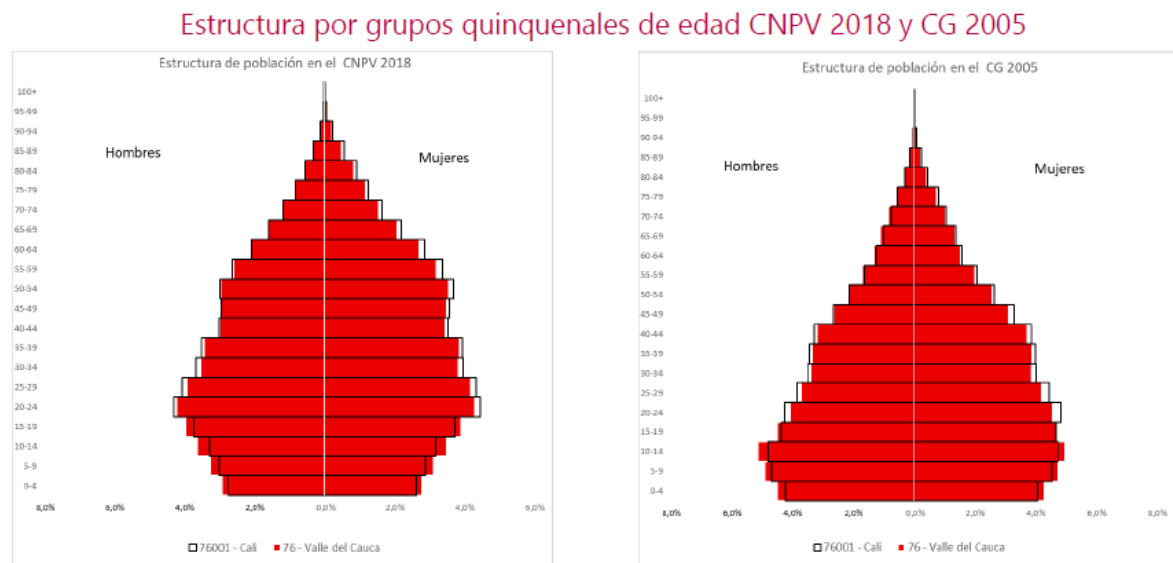
Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total
Total genero	853.104	969.767	1.822.871
0-4	65.829	65.429	131.259
5-9	65.473	65.977	131.449
10-14	68.061	68.809	136.870
15-19	71.693	73.340	145.033
20-24	74.758	75.862	150.620
25-29	75.134	76.442	151.576
30-34	70.338	74.589	144.926
35-39	64.076	72.695	136.770
40-44	55.919	65.228	121.147
45-49	50.113	60.263	110.376
50-54	48.921	62.070	110.990
55-59	44.388	58.554	102.942
60-64	33.932	47.690	81.623
65-69	25.187	36.629	61.816
70-74	17.357	26.496	43.853
75-79	11.106	18.612	29.718
80 Y MÁS	10.819	21.084	31.903
TOTAL, GENERAL			1.822.871

Fuente. DANE (2019).

La población en Cali ha tenido cambios profundos en las últimas décadas, entre ellos se evidencia un su envejecimiento (Ver gráfica 6), para el año 2018 la base de

la pirámide que representa la población con menor edad se ha reducido, tanto para hombres como en mujeres.

Gráfica 6: Pirámide poblacional



Fuente. DANE (2019).

Lo anterior indica que se debe diseñar un portafolio de productos de recreación y entretenimiento que sin descuidar los niños y jóvenes que han sido un nicho atractivo, aborde un público más adulto e incluso a las personas que ingresan a la tercera edad, aprovechando así su capacidad económica.

7.3. HÁBITOS DE CONSUMO

El consumidor de actividades de recreación y entretenimiento tiene un comportamiento dinámico que es influenciado por factores endógenos como su edad, género, estado de salud y gustos personales; y por otros exógenos cómo la oferta disponible, espacios públicos, núcleo familiar o social y la influencia de los medios de comunicación y las tendencias de moda (Espinal y Rincón, 2013).

El público infantil por lo general prefiere actividades lúdicas, y al aire libre, las cuales pueden incluir la participación de la familia y otros menores. Sitios como parques infantiles, o espacios adaptados para tal fin en centros comerciales, resultan atractivos porque cuentan con juegos, balones, resbaladores, etc., que estimulan visual y físicamente la experiencia del niño.

Los adolescentes o jóvenes se inclinan por actividades con recursos digitales tales como video juegos, encuentros virtuales, televisión por suscripción etc., así mismo por eventos al aire libre para desarrollar capacidades físicas, interactuar con semejantes y compartir con otros afinidades o intereses.

El público adulto tiene gustos variados que van desde actividades al aire libre, eventos culturales como conciertos, cine, restaurante, y actividades en familia como ver series o películas gracias a servicios en línea. Este segmento, resulta atractivo dada su capacidad de compra, que le permite acceder a entretenimiento de mayor costo y a la compra de productos que complementan la experiencia.

Estos tres segmentos de público presentan diferencias en sus hábitos, lo que permite generar servicios orientados a sus preferencias específicas, pero también al agruparse en familias, se les puede ofrecer actividades que los integre como tal.

7.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Para conocer otros aspectos sobre el sector de actividad, se realizó una encuesta a propietarios y/o gerentes de seis empresas vinculadas a él en Cali por más de dos años, teniendo en cuenta su conocimiento del funcionamiento general del sector y las tendencias del mercado. A continuación, se describen:

- Granjalandia Interactiva

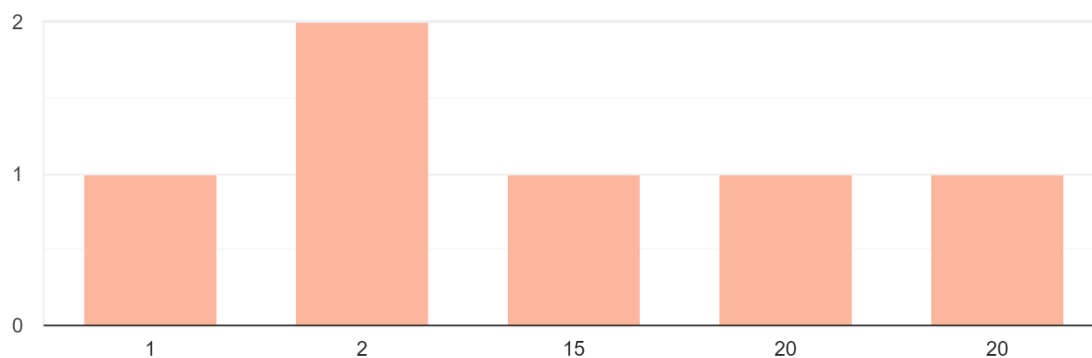
- Eventos Katherin
- Animechuz Recreación
- Fin Day
- Pixels Eventos
- Request For A Dream

Respecto al número de empleados de las empresas, se encontró un mínimo de 1 y un máximo de 20, tres de ellas tienen más de 15 y las que cuentan con el menor número recurren a la tercerización (Ver gráfica 7):

Gráfica 7: Número de empleados de las empresas encuestadas

¿Cuál es el número de empleados de su empresa?

6 respuestas

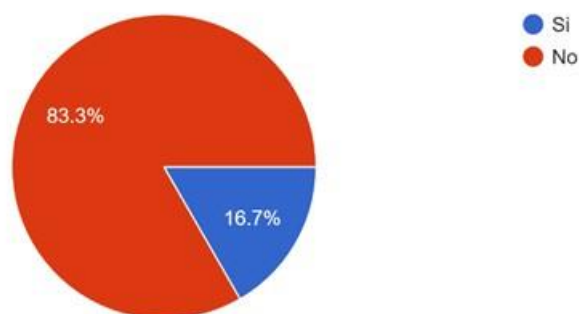


Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

Se consultó si las empresas están inscritas en el registro mercantil que lleva la Cámara de Comercio, hallándose que 5 (es decir el 83,3% si), ver gráfica 8.

Gráfica 8: Empresas constituidas formalmente.

¿La empresa se encuentra inscrita en el registro mercantil?



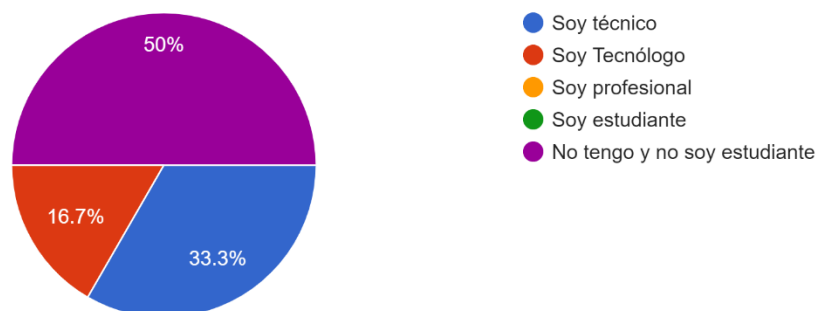
Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

Sobre su formación en recreación se halló que el 50% no tienen ni están estudiándolo, el 33% manifestó ser tecnólogo y 16,7% técnico, ambos del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (Ver gráfica 9).

Gráfica 9: Formación en recreación

Posee usted algún tipo de titulación de carácter académico en el campo de la Recreación?

6 respuestas



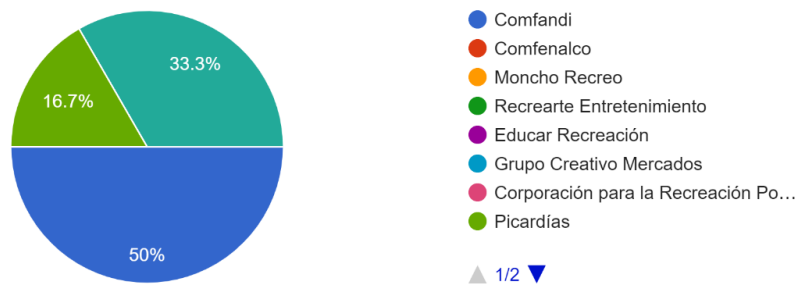
Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

En la gráfica 10 se observa que el 50% de los consultados consideran que la Caja de compensación familiar Comfandi es la organización líder en el sector recreativo en Cali, 16,7% que lo es la empresa Picardías y el 33% señalaron a otras entidades.

Gráfica 10: Sobre la empresa líder del sector

¿Cuál considera usted es la empresa líder en el sector de la recreación en la ciudad de Cali?

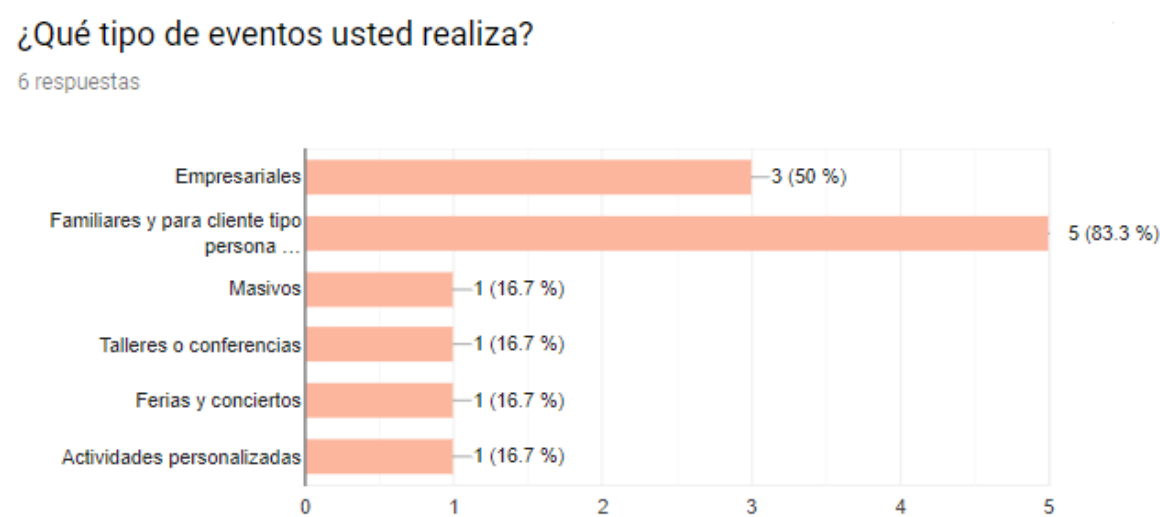
6 respuestas



Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

Sobre el tipo de eventos que realizan las empresas, el 50% manifestó que eventos empresariales y el 83,3% eventos familiares, las distintas empresas realizan más de un tipo de eventos (Ver gráfica 11).

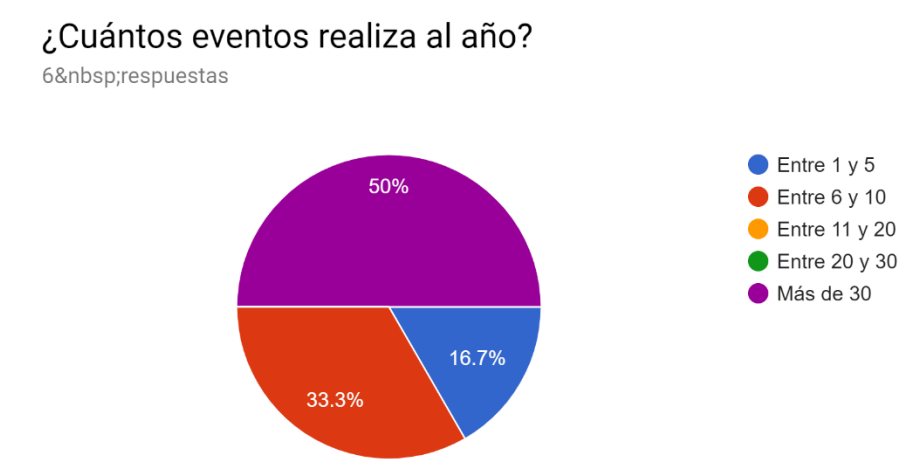
Gráfica 11: Tipo de evento que realiza



Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

Respecto al número de eventos que realizan al año, se encontró que el 50% de las empresas manifestó que más de 30, el 33,3% entre 6 y 10.

Gráfica 12. Eventos realizados por año



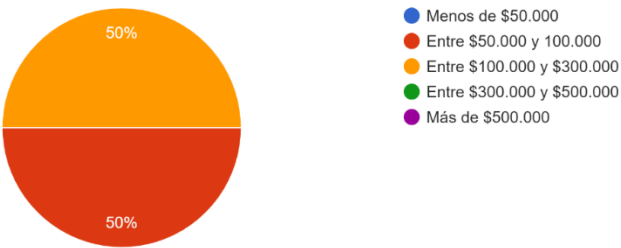
Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

En cuanto al valor del servicio más económico ofrecido por las empresas, el 50% manifestó que se ubica entre \$100.000 y \$300.000 y el restante 50% entre \$50.000 y \$100.000.

Gráfica 13: Valor del servicio más económico

¿Cuál es el valor promedio del servicio más económico ofrecido por su negocio?

6 respuestas



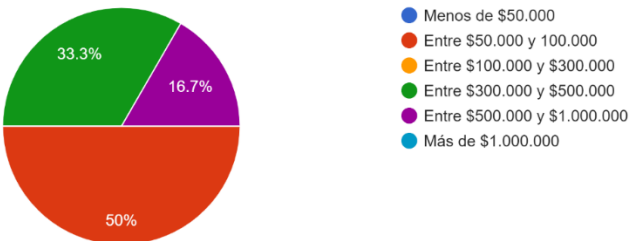
Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

Respecto al valor promedio de sus servicios, el 50% manifestó que están entre \$50.000 y \$100.000, 33,3% entre \$300.000 y \$500.000 y 16.7% entre \$500.000 y 1.000.000 (Ver gráfica 14).

Gráfica 14: Valor promedio de los servicios

¿Cuál es el valor promedio de sus servicios?

6 respuestas



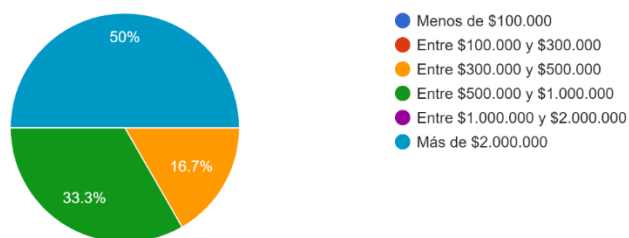
Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

En cuanto al valor del servicio más costoso ofrecido, se encontró que en el 50% de las empresas, supera los \$2.000.000.

Gráfica 15: Valor del servicio más costoso

¿Cuál es el valor promedio del servicio más costoso ofrecido por su negocio?

6 respuestas



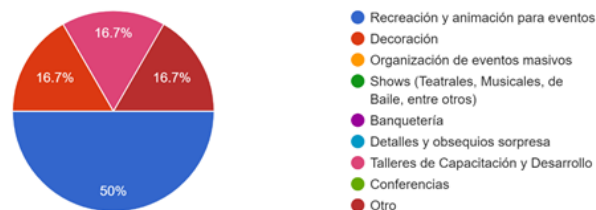
Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

Sobre los servicios más demandados y con mayor aceptación, el 50% manifestó que es la recreación y animación de eventos también se mencionaron la decoración, talleres de capacitación y desarrollo (Ver gráfica 16)

Gráfica 16: Servicios con mayor venta

¿Cuál es el servicio con mayor venta ofrecido en su negocio?

6 respuestas



Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

El 83,3% de los consultados manifestó que usan las redes sociales para promocionar sus servicios siendo además el medio más efectivo (Ver gráfica 17). También la venta telefónica fue mencionada por el 50% de las empresas; en general se encuentra que se utiliza más de un medio, dependiendo el cliente y el tipo de servicio que se ofrece.

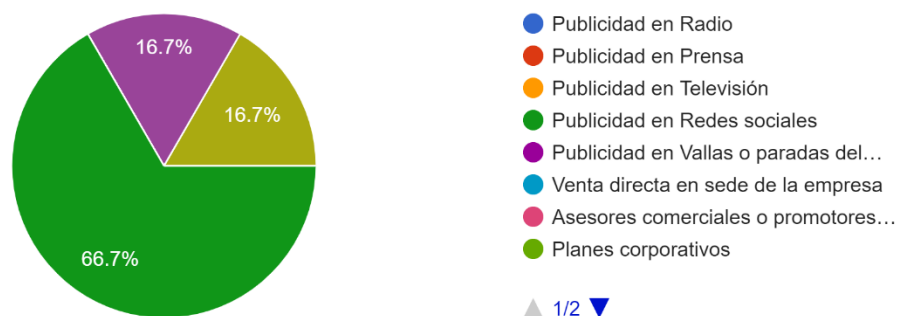
Gráfica 17: Estrategias y medios utilizados para la venta de servicios



Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas.

¿Cuál es la estrategia de venta más efectiva para usted?

6 respuestas



Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

Respecto a los factores clave de éxito en el sector, el 33% manifestó que es el servicio al cliente, el 17% la calidad del servicio y el 17% que la variedad (Ver tabla 20).

Tabla 10: Factores clave de éxito

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del servicio prestado	1	17%
Imagen Corporativa	1	17%
Reputación de la empresa en el sector de la Recreación	1	17%
Servicio al cliente y amabilidad	2	33%
Variedad en productos y servicios	1	17%
Total general	6	100%

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

En cuanto a las principales debilidades de las empresas, el 50% señaló que el poco conocimiento del sector, el 17% la calidad del servicio, otro 17% la baja reputación de la empresa (Ver tabla 11).

Tabla 11: Consideración sobre las debilidades de las empresas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del servicio prestado	1	17%
Conocimiento del sector	3	50%
Experiencia en el sector	1	17%
Reputación de la empresa en el sector de la Recreación	1	17%
Total general	6	100%

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas

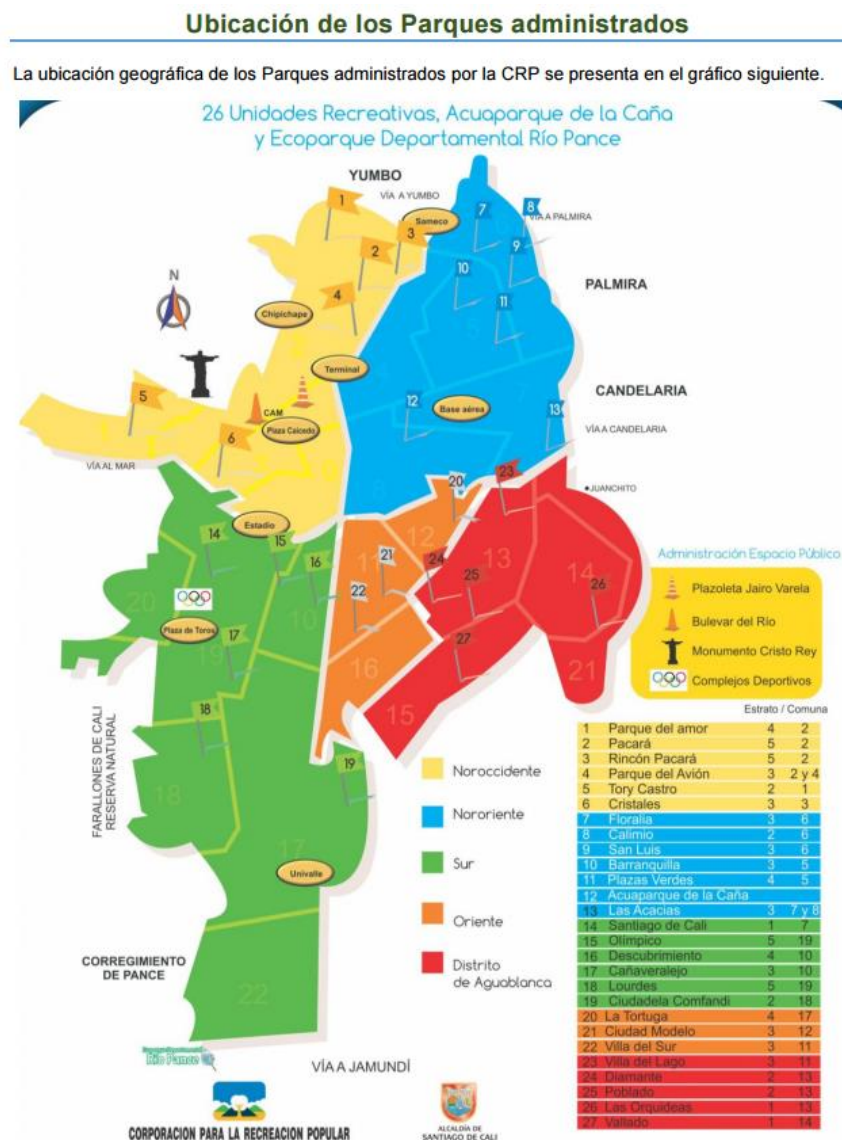
7.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo con el amplio conocimiento del mercado adquirido por el gestor del proyecto en sus diez años de trabajo, en el segmento de los estratos 2 y 3 parte de la oferta orientada satisfacer la necesidades (demanda) en recreación, deporte y cultura es satisfecha por la Alcaldía de Cali, que a través Corporación para la Recreación Popular presta distintos servicios a la comunidad, mediante 28 parques ubicados en diferentes zonas de la ciudad, lo que en el año 2019 representó 768.499 usuarios y ventas por 44.291.519.700 (Corporación para la Recreación Popular, 2019).

El pago del ingreso a los parques administrados por la Corporación para la Recreación Popular le brinda acceso al usuario a servicios de piscina, canchas multipropósito, zonas verdes y quioscos para el desarrollo de actividades dirigidas. Además, estos espacios pueden ser alquilados por terceros para desarrollar actividades lúdicas y recreativas, que el público con un costo adicional puede disfrutar.

En la gráfica 18 se aprecia la distribución de la red de parques que administra la Corporación.

Gráfica 18: Ubicación de los principales Parques de la ciudad de Cali.



Fuente: Informe de la Corporación para la Recreación Popular 2016

Los servicios y espacios gestionados por la Corporación para la Recreación Popular que podrían constituirse en sustitutos para los productos de Prisma, son por otra parte susceptibles de convertirse en complementos para ellos si por ejemplo se alquilan, para el desarrollo de actividades dirigidas, picnics, reuniones y celebraciones. Esto último se puede capitalizar mediante alianzas y convenios, favoreciendo a la empresa proyectada-dado que le permitiría tener mayor cobertura

a lo largo de la ciudad, con comodidad y seguridad para los clientes, dado que los parques cuentan con infraestructura, como baños, espacios abiertos, y zona de parqueo entre otros.

Otra competencia indirecta que satisface la demanda de actividades de recreación y esparcimiento son espacios como cines, teatros, entre otros, los cuales facilitan ocupar el tiempo libre y compartir entre familia o con amigos. En Cali existen 95 salas de cine, 25 teatros, 37 museos, 14 bibliotecas, 28 salas de exposición, 313 salas de convenciones y auditorios (Alcaldía de Cali, 2019).

Al analizar la competencia directa se encontró 4 competidores directos para el proyecto en el segmento de los estratos 3 en adelante y en el sector empresarial:

- **Moncho Recreo**
- **Recreate.**
- **Picadías.**
- **Pops Recreación**

En la tabla 12 se presentan los datos generales así como principales productos y servicios de las empresas competidoras:

Tabla 12. Principales aspectos de la competencia.

Nombre de la empresa	Principales datos	Principales servicios/productos
Mocho Recreo. Sitio web: http://monchorecreo.com/#homePage	Presta sus servicios de recreación en Cali desde Octubre de 1991. La empresa ofrece servicios para público infantil, jóvenes, adultos y para el sector empresarial.	Primeras comuniones, recreación de niños y grandes. Pool party, fiestas acuáticas. Inflables. Juegos, feria de carnaval. Show de títeres. Personajes. Sonidos (alquiler). Celebración de fechas especiales. Capacitaciones. Productos empresariales.
Recreatearte entretenimiento S.A.S Sitio web: https://www.recreatearte.com.co/	Es una empresa integral de eventos que se ha especializado para ofrecerles a sus clientes servicios de óptima calidad, originalidad y variedad. La empresa tiene 14 años de experiencia en el mercado.	Recreación infantil. Recreación empresarial. Servicios especiales. Adicionalmente ha incursionado en las vacaciones recreativas, para atender la población escolar en periodo de receso escolar.
Picardías Sitio web: https://picardias.com.co/	Empresa dedicada a la planeación, organización y ejecución de eventos, utilizando como herramientas básicas la creatividad, la lúdica, la recreación y los juegos urbanos. Opera bajo la modalidad de franquicias.	Fiestas temáticas. Recreacionistas. Chiquitecas. Alquiler de inflables. Fiestas infantiles. Eventos especiales. Eventos de Halloween. Eventos de navidad.
Pops Recreación. Sitio web: https://www.popsrecreacion.com/	La empresa ha consolidado su imagen basado en la personalización de los servicios, conforme a las necesidades del cliente, complementando con el alquiler de equipos y venta de alimentos.	Eventos infantiles. Corporativos & BTL. Eventos adultos. Pirotecnia. Adicional a cada servicio, ofrece el alquiler de sonido, juegos infantiles, y comercializa alimentos según la naturaleza del evento.

Fuente. Elaboración propia.

Para el análisis comparativo de los competidores se utiliza la matriz de perfil competitivo (MPC), revisándose los siguientes factores (ver la tabla 13):

- **Precio:** valor promedio cobrado por las actividades que se ofertan.
- **Portafolio:** productos y servicios que se ofrecen

- **Actividades o productos incluidos:** beneficios que incluye cada servicio ofrecido.
- **Promoción y publicidad realizada:** actividades de comunicación, que se realizan para dar a conocer la marca y los servicios propuestos.
- **Calidad:** grado de satisfacción percibida por los clientes respecto a los servicios recibidos.
- **Descuentos:** incentivos que se conceden a los clientes sobre la relación costo beneficio.
- **Factores diferenciales:** beneficios adicionales que se le brindan al cliente, para hacer de su experiencia más gratificante de lo que le ofrecen los competidores.

Tabla 13: Matriz de perfil competitivo (MPC).

	Empresa	Picardías		Moncho Recreo		Recreatearte		Pops Recreación	
FACTORES	PESO	Valor	Resultado,	Valor	Resultado	Valor	Resultado,	Valor	Resultado
	RELATIVO								
Precio	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Portafolio	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Actividades o productos incluidos	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Promoción y publicidad realizada	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Calidad	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Descuentos	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Factores diferenciales	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTALES	1		3,5		3,15		3,3		3,05

Fuente. Elaboración propia con base en datos recopilados por el gestor del trabajo.

Según la MPC Picardías con una calificación de 3.5 sobre 5 es el competidor más fuerte, seguido de Recreatearte con 3.3; por lo que con sus estrategias y propuestas,

Prisma buscará por lo menos igualar a la segunda enfatizando para ello en factores como el precio, actividades y productos incluidos,-promoción y publicidad.

En la gráfica 19 se presenta otra visión del perfil competitivo analizado, se observa que para tener mejores posibilidades la nueva empresa debería aprovechar las debilidades de las otras organizaciones que especialmente se encuentran en los factores diferenciales y la calidad, donde se debe incidir para que el cliente perciba mayores beneficios por el valor pagado, además en actividades y servicios que le generen una mayor recordación a partir de la misma experiencia. A través de descuentos también se puede estructurar una propuesta que facilite a personas con ingresos bajos o medios acceder a los servicios o productos.

Gráfica 19: Matriz de Benchmarking.



Fuente. Elaboración propia.

7.6. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL Y PORCIÓN PARA LA EMPRESA

A continuación, en la tabla 14 se presenta el tamaño del mercado potencial de personas naturales y la participación esperada de la empresa proyectada. El cálculo está basado en tener en cuenta que según Sarmiento (2019) en Colombia la inversión promedio por hogar en servicios de recreación para el año 2018 fue de \$72.016, y que de acuerdo con el DANE (2019) cada hogar se conforma por 3,1 personas, lo que daba un consumo per cápita de \$23.230 para dicho año, lo que incrementado en un 6% tanto para el 2019 como para el 2020 (equivalentes a los incrementos del salario mínimo en el país) daría un consumo promedio per cápita para el 2020 de \$26.101.

Tabla 14. Tamaño del mercado global anual de personas naturales y porcentaje para la empresa año 20120

Estrato	Cantidad de habitantes	Consumo total por estrato año 2020	Porcentaje inicial a alcanzar por la empresa	Ventas esperadas por la empresa en el estrato
2	583.319	\$15.225.209.219	0,58%	\$88.650.000
3	565.090	\$14.749.414.090	0,80%	\$118.200.000
4	127.601	\$3.330.513.701	2,66%	\$88.662.034
Totales	1.276.010	\$33.305.137.010	0,89%	\$295.512.034

Fuente. Elaboración propia con base en los datos de Sarmiento (2019) y el DANE (2019)

La participación en los distintos estratos se espera lograr con una propuesta de servicios diferenciados, de tal manera que el cliente pueda personalizarlos de acuerdo con sus necesidades, expectativas y capacidad de consumo.

Recreación Prisma también dirigirá sus servicios al mercado empresarial y especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mypimes), ya que según la Cámara de Comercio de Cali (2019b) son la mayor parte del tejido empresarial, que en noviembre de 2019 había en Cali 89.283 de estas

organizaciones registradas. Teniendo en cuenta lo anterior y que según la experiencia del gestor del proyecto y la de sus colegas en empresas como Granjalandia Interactiva, Eventos Katherin y Animechuz Recreación, en promedio cada una realiza dos eventos de recreación y/o capacitación por año; con una inversión media de \$24.624 por empleado. Como se aprecia en la tabla 15, para el año 2020 se tendrá el consumo de aproximadamente \$17.192.189.417, del cual Prisma aspira tener una participación del 1.61% y con ello un ingreso de \$59.400.000 mediante la línea de experiencias pedagógica.

Tabla 15. Tamaño del mercado empresarial global anual y porcentaje para Prisma en el año 2020

Tipo de empresa	Número	Empleados promedio	Total empleados	Consumo estimado	Participación para Prisma	Participación en dinero
Micro	82.318	5	411.595	10.135.032.961	0,12%	\$11.880.000
Pequeñas	6.964	25	174.102	4.287.052.828	0,42%	\$17.820.000
Medianas	1.874	60	112.497	2.770.103.629	1,07%	\$29.700.000
Total			698.193	17.192.189.417	0,35%	\$59.400.000

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Cali (2019) y consultas realizadas a empresarios del sector.

7.7. ESTRATEGIAS DEL MERCADO

7.7.1. Portafolio de productos y servicios

El siguiente es el portafolio de Prisma, el cual se divide en tres líneas principales de servicios como se muestra a continuación:

- 1). Experiencias Sorpresa
- 2). Experiencias lúdicas y festivas
- 3). Experiencias pedagógicas

Cada una tiene diferente configuración para ajustarse a las necesidades y presupuesto del cliente.

En la siguiente tabla se detalla la propuesta para cada uno de los servicios que integra la línea de experiencia sorpresa.

Tabla 16: Descripción detallada de servicios de la línea experiencia sorpresa

Línea	Nombre	Descripción	Factor diferenciador
Experiencias Sorpresa	Desayunos Sorpresas	Suministro de desayunos en fechas especiales, con diferentes ingredientes y regalos.	Los desayunos se diferencian por la artesanal, personalizada y dedicada presentación que realzan la experiencia, esto genera un impacto visual, a la vez que deja elementos decorativos para recordar el momento.
	Plan Picnic	Consiste en alquiler de elementos para el Picnic, como manteles, decoración, además de ofrecer los alimentos necesarios.	Se personaliza el picnic, conforme a fechas especiales, temáticas según edad, genero, además de situaciones históricas o recreaciones conceptuales.

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se describe cada uno de los servicios de la línea de experiencias lúdicas, además se comenta su factor diferenciador.

Tabla 17: Descripción detallada de servicios de la línea experiencias lúdicas

Línea	Nombre	Descripción	Factor diferenciador
Experiencias lúdicas y festivas	Animación de eventos y espectáculos (máximo 8 horas)	Actividades a petición del público y naturaleza del evento, dirigidas por un animador especializado.	Se tienen actividades para el público infantil basadas en películas de moda. A las empresas se ofrecen actividades de integración, trabajo en valores, motivación, juego de intercambio de roles, etc. Así mismo, los servicios se ajustan de acuerdo con cualquier temática que sea solicitada por el cliente.
	Recreación (máximo 8 horas por evento)		
	Coordinación de recreación y/o Logística (máximo 8 horas por evento)	Suministro de personal para cubrir las actividades de coordinación de los servicios de recreación o de logística.	Se ofrece la opción de contratar personal conforme al volumen de público, lo que permite que una persona puede desarrollar más de una actividad, lo que representa en menores costos. De igual forma, se cuenta con personal con amplia experiencia en la coordinación de eventos, lo que genera mayor seguridad al cliente. A mediano plazo se adquirirá un software para optimizar aún más este factor diferencial.

	Recreadores con talleres infantiles para fiestas	Ofrecimiento de talleres como globoflexia, maquillaje, manualidades y demás, para el disfrute de los asistentes o para la decoración del sitio del evento.	Además de entretener al público este podrá aprender y tener un recuerdo del evento.
	Profesionales de Intervención (Hora)	Suministro de facilitadores, capacitadores, líderes espirituales conforme a petición del cliente.	Se abordan distintas tendencias actuales, como el Yoga, la reflexología, la pintura, y otras actividades que transforman el pensamiento.
	Tallerista (Juego Dramático y Manualidades) Hora	Clases de artes y juegos dirigidos para promover el desarrollo físico y mental.	Se permite la personalización, lo que facilita al cliente escoger actividades según su capacidad económica, usando para ello materiales de bajo costo. Se proponen actividades en pintura, trabajo en arcilla, escultura, etc., con lo que se abordan aspectos físicos como la motricidad, y se puede incluir el tema de valores.
	Personajes (Clown)	Actividades realizadas por payasos profesionales, que vinculan al público con la intencionalidad de recrear y divertir.	El servicio se personaliza incluyendo contenido para adultos, motivando la interacción.
	Hora Loca	Este servicio se enfoca en la recreación por medio de la música y el baile dirigido lo que permite la integración de los participantes, varía en intensidad y duración a petición del cliente.	Pueden incluirse actividades físicas, bailes erótico, de moda o clásicos (como tango, árabe, etc.), actividades temáticas, retos, y así se tienen alternativas conforme al público.
	Aero rumba	Actividades de baile y deporte aeróbico, que buscan promover la actividad física y motricidad de los asistentes.	Se programa acorde a la edad de los asistentes, con asistencia médica en caso de un evento no deseado, esto último implica que Prisma cuenta con un servicio prepago de urgencias, como el prestado por EMI o Emermedica.
	Alquiler sonido	Se ofrecen equipos de sonido en alquiler, con operarios o sin ellos.	La integración es el principal diferenciador, así el cliente no tiene la necesidad de acudir a otro proveedor, lo que le brinda comodidad y ahorro financiero.

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se describen los servicios de la línea de experiencias pedagógicas, además se comenta el factor diferenciador de cada uno de estos.

Tabla 18: Descripción detallada de servicios de la línea experiencias pedagógicas

Línea	Nombre	Descripción	Factor diferenciador
Experiencias pedagógicas	Personal de Logística	Consiste en brindar el personal capacitado para el control de seguridad, orientar y dirigir actividades recreativas o lúdicas, servicio de cáterin y aseo, de tal manera que el cliente tenga cubiertas las actividades de apoyo.	La cantidad de personal se adapta a cada evento, lo que permite que persona desarrolle más de una función con lo cual se genera un ahorro de costos. A mediano plazo se adquirirá un software para optimizar aún más este factor diferencial.
	Recreador Personaje (Con disfraz)	Consiste en suministrar personajes disfrazados, los cuales animan, recrean y adelantan actividades de educación o capacitación según el tipo de evento.	El uso de elementos creativos facilita la participación y genera mayor recordación de las temáticas abordadas. Combinar la recreación y capacitación genera un impacto mayor en el público.

Fuente. Elaboración propia.

7.7.2. Servicios diferenciadores

Para generar un servicio diferenciado con el cliente se propone una política de servicio al cliente, donde se le brinda las herramientas para que pueda realizar seguimiento y trazabilidad al servicio contratado. Esto se logra mediante un software de CRM complementado con un aplicativo móvil (APP), donde el cliente podrá realizar la solicitud de un servicio y previa contratación, hacerle el seguimiento en cada una de sus etapas. Una de las opciones accesibles por funcionalidad y costo es el CRM ofrecido por Google; G Suite y CRM de Salesforce, los cuales operan desde la internet (nube) y resultan fácil de personalizar.

Una vez el servicio sea ejecutado, el cliente, desde la misma APP podrá calificar su experiencia, enviar peticiones, quejas, reclamos o felicitaciones, además compartir

material audiovisual (video y fotos) en redes sociales, con lo cual se espera hacer investigación de mercados en tiempo real, mantener una comunicación fluida con clientes, a la vez que se genera contenido para las mismas redes con lo cual se logrará mayor tráfico de usuarios, mejorando la promoción y la publicidad.

Adicional a lo anterior, de manera gratuita cada uno de los servicios incluyen el registro fotográfico y un video de algunos de los momentos del evento, lo que se constituye en un valor agregado para el cliente.

A continuación, las gráficas 20 y 21 presentan el registro gráfico de algunos de los eventos que el gestor del proyecto ya ha realizado en el marco de su actividad profesional:

Gráfica 20: Productos de Recreación PRISMA



Fuente. Elaboración propia (2019).

Otro de los productos de la empresa Recreación PRISMA son los personajes, los Desayunos Sorpresa y los Stands en Centros Comerciales.

Gráfica 21: Productos de Prisma



Fuente. Elaboración propia.

La capacidad de adaptación de Prisma es su mayor ventaja competitiva, lo que le facilita al cliente personalizar cada servicio o evento con personajes, disfraces y bailes de actualidad. Respecto a la pedagógico se tiene la posibilidad de unir lo creativo con la capacitación para que el público participe de manera activa, y pueda mejorar el proceso de aprendizaje, a la vez que se divierte.

Con base en el concepto de producto se identificaron las fortalezas y debilidades generales del portafolio de servicios:

Tabla 19: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El producto se ajusta a las necesidades y capacidades económicas del cliente, siendo la personalización una diferencia frente a la competencia.	Aun no se tiene el mismo posicionamiento de la marca que las empresas rivales, lo que supone un reto para ingresar al mercado.
Se tiene opciones de eventos de acuerdo al momento o fecha especial, lo que permite tener ventas continuas todo el año	La diversidad de servicios y opciones dificulta el control financiero de costos.
Se cuenta, con insumos (productos) de calidad para complementar los servicios.	Eventos como picnic dependen del lugar, clima y esto incide en la experiencia.
Se tiene control en cada servicio para que los detalles aporten a generar una experiencia agradable y exclusiva.	Los competidores pueden ofrecer servicios más complejos dado que tiene mayor capacidad financiera, como juegos mecánicos, por ejemplo.
Se posee unos servicios que se pueden ajustar a la tendencia del mercado y temáticas de moda.	La capacidad financiera no permite la contratación laboral fija, lo que puede generar mayor rotación del personal.

Fuente. Elaboración propia.

7.8. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La principal estrategia es la personalización de cada servicio conforme a las necesidades del cliente, la naturaleza del evento, capacidad económica, de esta manera se logra que clientes con distinto nivel de ingreso pueda acceder a los servicios.

7.8.1. Concepto de Marca

La marca de la empresa que como se aprecia en la siguiente gráfica incluye la figura de un colibrí en origami; en distintos colores y formas geométricas, busca-evocar la creatividad, la solidez y el crecimiento sostenido.

Gráfica 22: Logo de Recreación PRISMA



Fuente. Elaboración propia.

Eslogan: “Ofrecemos experiencias inolvidables”

7.9. ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

La principal estrategia de distribución es la venta es la directa, sin embargo, también se tendrán otras, tal como se aprecia en la siguiente tabla y se describe detalladamente debajo de ella:

Tabla 20: Participación en las ventas por canal de distribución

Canal de distribución	% Participación de cada canal de distribución
Venta directa	40%

Venta telefónica	20%
Venta por redes sociales o APP	20%
Venta Institucional	20%
TOTAL	100%

Fuente. Elaboración Propia.

El canal de distribución es directo al cliente final, pues no se utilizan intermediarios.

Venta directa. La venta directa a personas e instituciones se logra mediante un contacto inicial derivado de correos, llamadas por parte del analista de promoción de experiencias y coordinador de gestión, o por la visita del cliente potencial a la oficina de Recreación Prisma.

Venta telefónica. Con la compra de una base de datos a la Cámara de comercio de Cali, mediante las páginas web, redes sociales y/o Apps, se podrá llamar a empresas para ofrecer los servicios de experiencias pedagógicas.

Venta por redes sociales o APP. Usando el criterio de venta en línea, en la página Web y redes sociales se publica un catálogo detallado de los servicios, con información precisa de los mismos ofreciéndose la opción de realizar la compra directa o solicitar información adicional, en cuyo caso el analista de promoción de experiencias contactará al cliente para concretar la venta.

7.10. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios se enfoca en facilitar a los clientes potenciales su acceso a los servicios, adicionalmente se buscará que estén por debajo de los de la competencia, tratando con ello que el margen de utilidad promedio sobre la venta esté entre el 15% y el 25%.

En fechas especiales tales como día de la madre, padre, San Valentín, día del niño, amor y amistad, navidad, etc., se tendrán descuentos para promover las ventas por volumen, para ello, se buscarán alianzas con proveedores para tener costos bajos y transferirle este ahorro al cliente.

Tabla 21: Listado de precios producto

Servicio	Cliente final
Animador de eventos y espectáculos (evento máximo 8 horas)	160.000
Coordinador de recreación y/o Logístico (evento máximo 8 horas)	120.000
Recreador (evento máximo 8 horas)	95.000
Recreador con Taller Globoflexia	110.000
Profesionales de Intervención (Hora)	60.000
Tallerista (Juego Dramático y Manualidades) Hora	60.000
Personajes (Clown) 3 horas	150.000
Hora Loca 2 personas	220.000
Hora Loca 3 personas	300.000
Hora Loca 4 personas	480.000
Aero rumba	100.000
Personal de Logística	80.000
Desayunos Sorpresa que enamora	55.000
Desayuno Sorpresa Artesanal	75.000
Desayuno Sorpresa Artesanal 2	60.000
Desayuno Sorpresa Saludable	45.000
Desayuno Sorpresa Gourmet	60.000
Recreador Personaje (Con disfraz)	60.000
Sonido amplificado para 100 pax con operario	150.000
Sonido amplificado para 100 pax sin operario	110.000
Picnic Plan #1 Alquiler	100.000
Picnic Plan #2 Alquiler	120.000
Picnic Plan #3 Alquiler	140.000
Picnic Plan #1	120.000
Picnic Plan #2	180.000
Picnic Plan #3	220.000

Fuente. Elaboración propia.

7.11. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación se enfoca principalmente en dar a conocer la marca de la empresa, así como los distintos servicios que se ofrecen, para esto se usará en gran medida los medios digitales, que además de actividades de promoción permiten tener un contacto directo con los clientes, esto permite realizar investigación de mercados y estructurar un canal de venta. La promoción se realizará destacando la imagen corporativa en cada uno de los medios utilizados, complementado con la atención de ventas dudas de los distintos clientes.

Los canales de comunicación que se utilizarán son:

Redes sociales: Este medio permite hacer publicidad, mantener contacto directo con el consumidor y desarrollar investigación de mercados, se utilizará Facebook, Instagram y Youtube, por ser las más utilizadas y las que permiten usar distintas herramientas de comunicación y venta. Para ganar visibilidad se publicará contenido de interés y asociado a la naturaleza de la empresa, lo cual se complementará con la contratación del servicio de publicidad que ofrece cada red social, para asegurar que los mensajes lleguen al segmento objetivo, en este caso habitantes de la ciudad de Cali.

Página Web. Se tendrá un sitio oficial donde con información institucional, el catálogo de servicios y venta en línea, galería de eventos, canal para el trámite de peticiones, quejas y reclamos. El sitio estará ligado a las redes sociales, para facilitar el acceso a la información y dar mayor confianza al consumidor. Para el posicionamiento de la página se recurre a pagar la publicidad a través de buscadores como Google, lo que dará mayor visibilidad frente a la competencia.

Servicios de mensajería instantánea. Se usará Whatsapp y Messenger los cuales permiten mantener una comunicación inmediata, con el uso de voz, video, fotos, y otros archivos, lo que facilita el contacto con el consumidor.

Línea telefónica. La empresa tendrá línea fija y dos líneas móviles (celular) para atender las peticiones de clientes, en particular para aclarar dudas, concretar ventas o atender peticiones conforme a un pedido.

Correo certificado. Este medio se usa para la información formal y legal de la empresa, además para brindar cotizaciones formales a empresas e instituciones que así lo requieran.

Cada uno de los medios de comunicación que serán manejados por el coordinador de experiencias, estos podrán ser utilizados, para atender solicitudes, quejas, peticiones o reclamos. Como política de Prisma ante cada petición el cliente se deberá responder de la manera más oportuna, clara y precisa. Para la financiación de las actividades de promoción y publicidad se hizo una provisión mensual de \$1.000.000, además se consideró un gasto de \$250.000 para la asesoría mensual de un publicitas y así poder ser más eficiente en la administración de los medios electrónicos con en el diseño de contenido.

8. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO Y OPERATIVO

8.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Las características de cada una de las líneas de servicio están descritas en las tablas 16 donde se presenta la línea de experiencias sorpresa, en la tabla 17 de experiencias lúdicas y festivas y tabla 18 de experiencias pedagógicas.

8.2. LOCALIZACIÓN:

Prisma se ubicará en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, en la Cra 1F #62-45 del Barrio Barranquilla, que se encuentra en la comuna 5 en el nororiente de la ciudad, integrada a su vez por 18 barrios, con más de 220.000 habitantes en total.

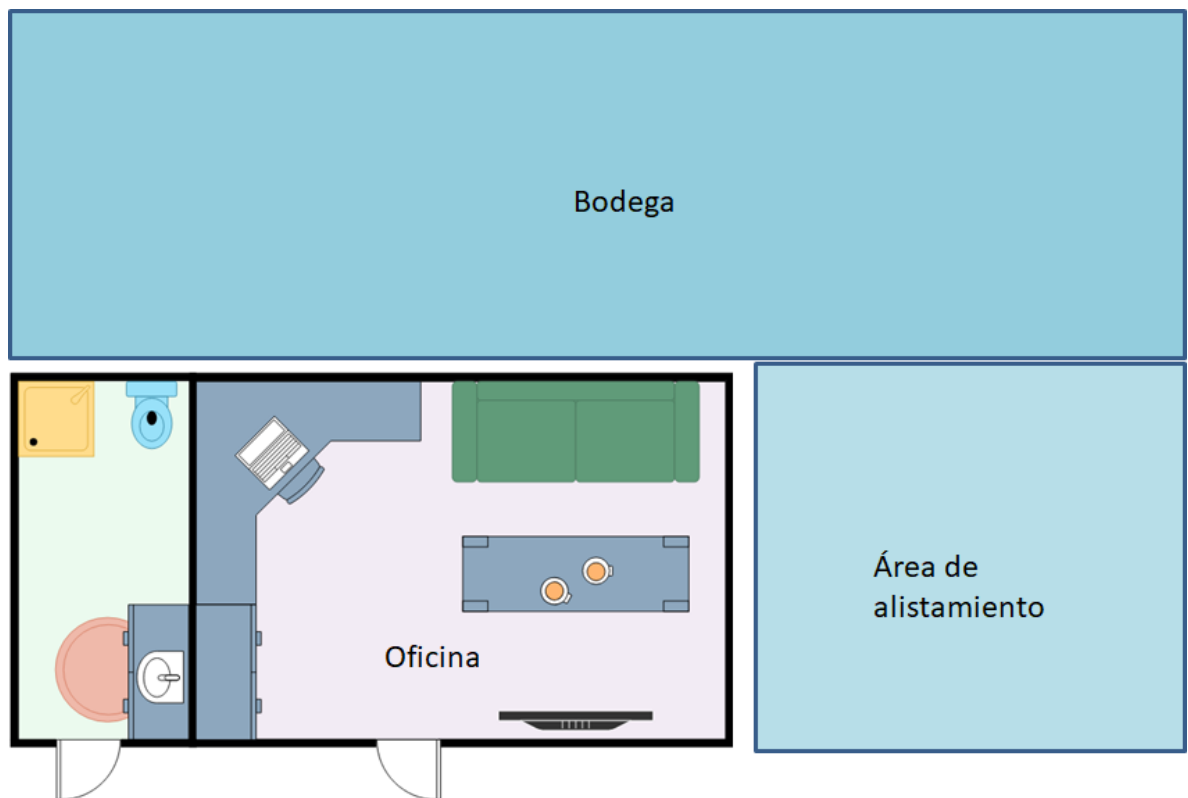
8.2.1. Selección de la Ubicación

La selección del predio descrito antes corresponde a que dispone de un adecuado espacio para oficina y zona de almacenamiento, buenas vías de acceso, y servicios públicos de buena calidad y costo moderado.

8.2.2. Diseño de Planta

La empresa contará con una planta, donde se ubicará una oficina para labores administrativas, y un área para almacenamiento y alistamiento de elementos de trabajo, así mismo para preparación de los desayunos, los picnics, etc., (ver gráfica 23).

Gráfica 23: Diseño de planta



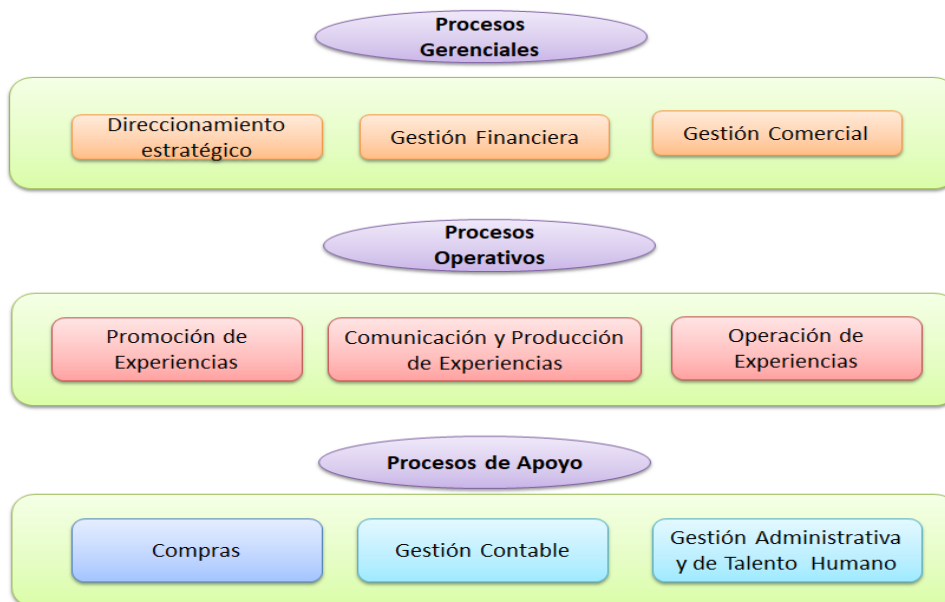
Fuente. Elaboración propia.

8.3. MAPA DE PROCESOS

En la siguiente gráfica 24, se presenta el mapa de procesos, en la primera parte se encuentran los gerenciales: direccionamiento estratégico, gestión financiera y gestión comercial. En la segunda parte se ubican los procesos operativos o misionales mediante los cuales se prestan efectivamente los servicios y se garantiza la satisfacción de los clientes: promoción de experiencias (ventas), logística y ejecución de eventos. Por último, se relacionan de apoyo, donde figuran: contabilidad, compras y gestión del talento humano, los cuales están relacionados con la gestión financiera y cumplimiento de la normatividad legal en contabilidad, la

gestión del talento humano además de cumplir con lo dispuesto en la legislación laboral también se encarga de la motivación, reclutamiento y capacitación permanente del personal.

Gráfica 24: Mapa de Procesos

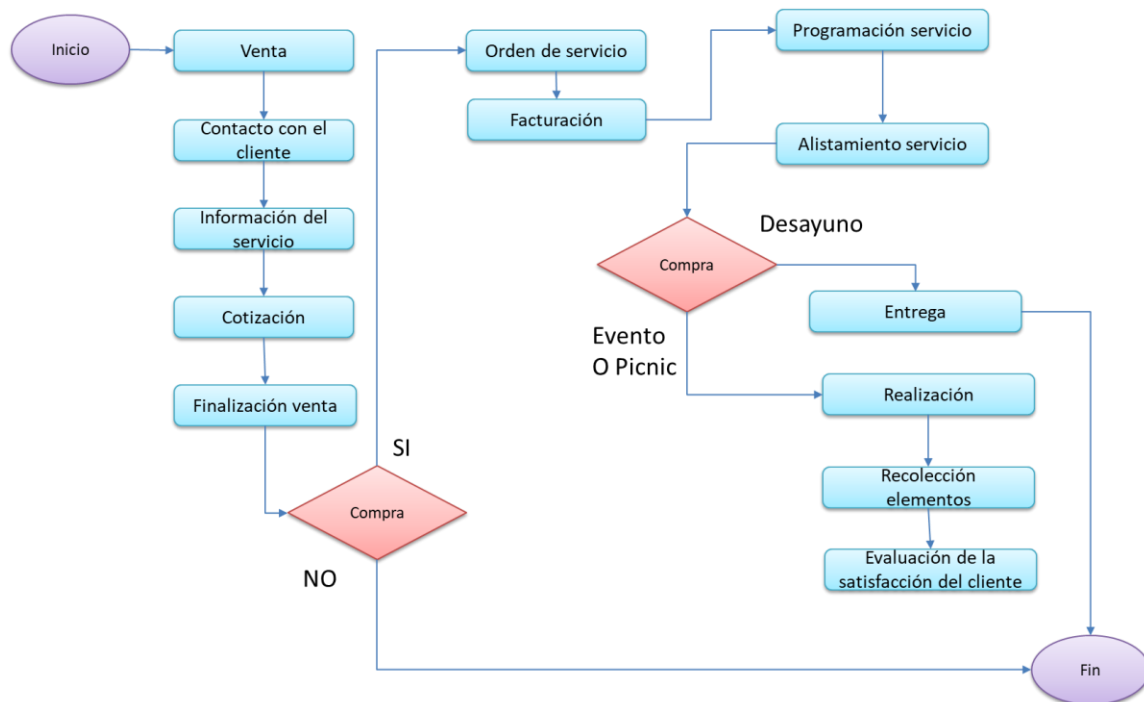


Fuente. Elaboración propia.

8.3.1. Descripción de Procesos:

En la gráfica 25 se presenta el flujo de procesos donde se contemplan los principales desarrollados en la empresa.

Gráfica 25: Diagrama de Flujo de los servicios



Fuente. Elaboración propia.

8.4. COSTOS DE OPERACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la siguiente tabla se relacionan los costos operativos mensuales fijos, los cuales no dependen de la cantidad de servicios prestados.

Tabla 22: Costos operativos fijos mensuales

CONCEPTO	CANTIDA D	VALOR	SUBTOTA L
Gastos (Menos)			
Arriendo	Global	\$ 500.000	
Energía	Global	\$ 150.000	
Acueducto	Global	\$ 80.000	
Internet y telefonía fija	Global	\$ 90.000	
Línea Celular	Global	\$ 80.000	
Transporte	Global	\$ 100.000	
Subtotal			\$ 1.000.000
Insumos			
Papelería	Global	\$ 100.000	
Elementos de aseo	Global	\$ 200.000	
Subtotal			\$ 300.000
Personal			
Coordinador de gestión experiencias	1	\$ 1.971.013	
Analista promoción experiencias	1	\$ 1.667.313	
Analista comunicación y producción de experiencias	1	\$ 1.667.313	
Analista de operaciones de experiencia	1	\$ 1.667.313	
Analista de administración	1	\$ 1.667.313	
Subtotal			\$ 8.640.265
Honorarios			
Publicista	1	\$ 250.000	
Contador público	1	\$ 500.000	
Subtotal			\$ 750.000
Otros (Varios)			
Promoción y publicidad		\$ 1.000.000	
Provisión para gastos menores.		\$ 150.000	
Subtotal			\$ 1.150.000
TOTAL, COSTO OPERATIVO MENSUAL			\$ 11.840.265

Fuente. Elaboración propia.

8.4.1. Análisis de costos de los servicios

En la tabla 23 se muestran los insumos y los costos de los servicios tipo de cada una de las diferentes líneas de servicios:

Tabla 23. Precio, costos y utilidad unitaria de los servicios

Servicio	Cliente final	Costo	Utilidad
Animador de eventos y espectáculos (evento	160.000	\$ 96.000,00	\$ 64.000,00
Coordinador de recreación y/o Logístico (evento	120.000	\$ 72.000,00	\$ 48.000,00
Recreador (evento máximo 8 horas)	95.000	\$ 57.000,00	\$ 38.000,00
Recreador con Taller Globoflexia	110.000	\$ 66.000,00	\$ 44.000,00
Profesionales de Intervención (Hora)	60.000	\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Tallerista (Juego Dramático y Manualidades) Hora	60.000	\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Personajes (Clown) 3 horas	150.000	\$ 90.000,00	\$ 60.000,00
Hora Loca 2 personas	220.000	\$	\$ 88.000,00
Hora Loca 3 personas	300.000	\$	\$
Hora Loca 4 personas	480.000	\$	\$
Aero rumba	100.000	\$ 60.000,00	\$ 40.000,00
Personal de Logística	80.000	\$ 48.000,00	\$ 32.000,00
Desayunos Sorpresa que enamora	55.000	\$ 33.000,00	\$ 22.000,00
Desayuno Sorpresa Artesanal	75.000	\$ 45.000,00	\$ 30.000,00
Desayuno Sorpresa Artesanal 2	60.000	\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Desayuno Sorpresa Saludable	45.000	\$ 27.000,00	\$ 18.000,00
Desayuno Sorpresa Gourmet	60.000	\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Recreador Personaje (Con disfraz)	60.000	\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Sonido amplificado para 100 pax con operario	150.000	\$ 90.000,00	\$ 60.000,00
Sonido amplificado para 100 pax sin operario	110.000	\$ 66.000,00	\$ 44.000,00
Picnic Plan #1 Alquiler	100.000	\$ 60.000,00	\$ 40.000,00
Picnic Plan #2 Alquiler	120.000	\$ 72.000,00	\$ 48.000,00
Picnic Plan #3 Alquiler	140.000	\$ 84.000,00	\$ 56.000,00
Picnic Plan #1	120.000	\$ 72.000,00	\$ 48.000,00
Picnic Plan #2	180.000	\$	\$ 72.000,00
Picnic Plan #3	220.000	\$	\$ 88.000,00
TOTAL			\$

Fuente. Elaboración propia.

8.4.2. Requerimientos de inversión

En la siguiente tabla se presentan los diferentes requerimientos técnicos para la gestión administrativa y operativa de la empresa, y sus respectivos costos:

Tabla 24: Requerimientos Técnicos

CONCEPTO	CANTIDA D	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
EDIFICIO			
Arriendo 1 MES	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Deposito	1	\$ 200.000	\$ 200.000
		SUBTOTAL	\$ 700.000
CONSTRUCCIONES/ADECUACIONES			
Instalación eléctrica	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Pintura paredes	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Red sistemas	1	\$ 100.000	\$ 100.000
		SUBTOTAL	\$ 750.000
Equipo de sonido	2	\$2.500.000	\$ 5.000.000
Cámara fotográfica	1	\$1.200.000	\$ 1.200.000
Luces	10	\$1.000.000	\$ 10.000.000
Horno Microondas	1	\$140.000	\$ 140.000
Nevera	1	\$2.300.000	\$ 2.300.000
Estufa	1	\$450.000	\$ 450.000
Vitrina térmica	1	\$1.500.000	\$ 1.500.000
Juego de Cubiertos	40	\$3.500	\$ 140.000
Juego de platos y vasos	20	\$12.000	\$ 240.000
Recipientes de azúcar y salsas	10	\$2.300	\$ 23.000
Refrigerador	1	\$3.000.000	\$ 3.000.000
Vitrina normal	1	\$500.000	\$ 500.000
Mesas	10	\$50.000	\$ 500.000
Sillas	40	\$23.000	\$ 920.000
Cartelera	10	\$3.000	\$ 30.000
Juego de manteles	10	\$8.500	\$ 85.000
Detalles de decoración	10	\$10.000	\$ 100.000
		SUBTOTAL	\$ 28.228.000
HERRAMIENTAS			
Juego de herramientas	6	\$ 60.000	\$ 360.000
Cuchillos	10	\$ 3.500	\$ 35.000
Asientos Rimax	4	\$ 40.000	\$ 160.000
		SUBTOTAL	\$ 555.000
EQUIPOS DE OFICINA			
Computador - Caja	1	\$1.100.000	\$ 1.100.000

Licencia (Software)	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Impresora multifuncional láser	1	\$320.000,00	\$ 320.000
Papelería (Global)	1	\$120.000,00	\$ 120.000
Tóner de impresión	2	\$110.000,00	\$ 220.000
Elementos archivo	1	\$250.000,00	\$ 250.000
Otros (Provisión caja menor)	1	\$50.000,00	\$ 50.000
Módulo de trabajo	1	\$650.000,00	\$ 650.000
		SUBTOTAL	\$ 1.610.000
<i>COSTOS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</i>			
Inventario Inicial	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
<i>TOTAL</i>			\$ 2.300.000
<i>TOTAL, INVERSION</i>			\$ 34.143.000

Fuente. Elaboración propia.

8.5. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad se hará en cada etapa del proceso y se enfocará en el servicio al cliente, en el alistamiento de los materiales y elementos, y también se evaluará la experiencia de cada usuario, para desarrollar actividades correctivas que fuesen necesarias.

9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO, ORGANIZACIONAL Y LEGAL

9.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Prisma, es una organización que ofrece programas, eventos y servicios de Recreación, promoviendo lo recreativo como una herramienta mediadora para la resolución de conflictos y apoyo de la creación y fortalecimiento de la convivencia y el tejido social, a continuación se presenta su misión, visión y valores corporativos:

9.2. MISIÓN

Trabajar en pro del bienestar de nuestros clientes, colaboradores y comunidad en general, generando experiencias inolvidables en el marco de lo lúdico y lo festivo, a través del ofrecimiento de programas, proyectos sociales y servicios de recreación.

9.3. VISIÓN

Para el año 2025 ser una organización reconocida en el ámbito local, líder en generar experiencias inolvidables a través del ofrecimiento de programas, proyectos y servicios de recreación; en pro del bienestar del público en general.

9.4. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son fundamentales para garantizar un clima organizacional gratificante en la empresa, se espera que los siguientes valores sean asumidos por los colaboradores generando relaciones de confianza y solidaridad entre compañeros de trabajo, clientes, proveedores y comunidad en general:

- **Respeto.** Entendido como condición para la convivencia y el desarrollo de la organización, permite reconocer las diferencias de los demás y valorarlas de tal manera que se evite el conflicto y se garantice una sana convivencia.
- **Responsabilidad.** Entendida como la capacidad de asumir un compromiso ante las tareas y actividades asignadas, se percibe como esa capacidad de asumir las consecuencias de los actos.
- **Cooperación.** Entendida como la capacidad para ayudar a los semejantes por un interés colectivo, que beneficie a la organización y a la comunidad en general.

9.5. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Se brindará una atención cordial y amena a cada cliente, sin importar el monto de su compra, o la frecuencia de la misma, siempre se escuchará con atención sus solicitudes, quejas o recomendaciones y en todos los casos se le invitará a regresar.

9.6. ORGANIGRAMA

A continuación, en la gráfica 26 se presenta el organigrama proyectado para la empresa:

Gráfica 26. Organigrama Prisma



Fuente: Elaboración Propia (2019).

9.6.1. Descripción de Cargos

A continuación, se describen las funciones y el perfil de cada uno de los cargos que se prevé vincular:

Coordinador de gestión de experiencias

Funciones:

- Representar a la empresa ante instituciones públicas y privadas
- Realizar el diseño y ejecución de las estrategias.
- Diseñar y ejecución de estrategias de marketing.
- Desarrollar de alianzas estratégicas.
- Compra de activos.
- Gestionar la planeación estratégica de la empresa
- Coordinar todos los procesos de experiencias
- Las demás que definan los socios

Perfil:

Administrador de empresas o profesional en recreación, con experiencia mayor a dos años en la organización y coordinación de eventos y espectáculos.

Como se observa en la empresa la dirección está a cargo del Coordinador de Gestión de Experiencias, para la toma de decisiones de carácter financiero consultará al contador público que se vincula por contrato de prestación de servicios.

Analista de promoción de experiencias

El promotor de experiencias tendrá la responsabilidad de diseñar estrategias comerciales y de ventas, elaborar y cumplir con los presupuestos de ventas, además de gestionar las relaciones con los clientes. Entre las funciones de este cargo están:

- Diseñar presupuestos de ventas
- Atender solicitudes y peticiones de clientes
- Contactar y ofrecer los productos a clientes empresariales e institucionales.
- Evaluar la satisfacción del cliente.
- Motivar y fidelizar al cliente.
- Las demás que designe el coordinador de gestión de experiencias.

Perfil:

Administrador de Empresas o Profesional en Mercadeo (o áreas afines) con experiencia mayor a un año en la gestión y venta de servicios intangibles.

Analista de comunicación y producción de experiencias

Tendrá la responsabilidad de gestionar la comunicación y la producción audiovisual de las experiencias. Entre las responsabilidades del cargo están:

- Diseñar las estrategias de comunicación de los servicios.
- Gerenciar las redes sociales
- Diseñar las piezas gráficas para publicidad en redes sociales, pero también en medios de comunicación.
- Gestionar la producción audiovisual del contenido para el portafolio, pero también la publicidad.

Las demás que determine el coordinador de gestión de experiencias.

Perfil:

Comunicador social o profesional en mercadeo (o áreas afines) con experiencia mayor a un año en actividades orientadas a la gerencia de redes sociales o community manager

Analista de operación de experiencias:

Es el encargado de procesar los pedidos de los clientes, de alistar y preparar los materiales y elementos que se van a utilizar en el servicio, así mismo de velar por la entrega y/o ejecución.

Funciones:

- Alistar la materiales y elementos para un servicio
- Velar por el inventario de elementos y materiales
- Alistamiento de los servicios
- Velar por la entrega y ejecución
- Programar compra de elementos y materiales.

- Planear y diseñar todas las opciones de servicios y experiencias
- Organizar la ejecución de la prestación de los servicios
- Coordinar la ejecución de los proyectos, programas y servicios de recreación ofrecidos.
- Gestionar y controlar la calidad de la prestación del servicio.
- Las demás que definan el Coordinador de Gestión de Experiencias

Perfil:

Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o en gestión logística, con experiencia mayor a un año, en la gestión logística y coordinación de eventos y espectáculos.

Analista de administración de experiencias:

será la encargada de velar por la ejecución de los procesos de apoyo, compras, contabilidad, gestión del talento humano, así como de las demás actividades administrativas propias de una empresa de servicios.

El analista de administración de experiencias tendrá a cargo las siguientes funciones:

- Diligenciar y mantener actualizada la información administrativa y financiera
- Registra documentos contables según indicación del contador
- Realizar la gestión administrativa del talento humano, como procesos de selección, contratación, liquidación, nómina, dotación, bienestar entre otras
- Realizar todos los procesos de pago, tanto con personal interno como con proveedores.
- Las demás que definan el gerente general.

Perfil:

Administrador de empresas o contador público, con experiencia mayor a un año en actividades relacionadas al sector financiero y de talento humano.

9.6.2 Plan de personal.

La empresa en su etapa inicial tendrá cinco cargos de vinculación directa, con los años la planta de empleados ira aumentando según sea necesario, en la tabla 25 se proyecta la cantidad de personal que se ira incrementando en los próximos cinco años, también se indica el salario del cargo en el primero año de operación.

Tabla 25: Planta de personal

	No. De Personas					Salario inicial (primero año.
	1 año	2 año	3 Año	4 año	5 año	Mensual (a pesos del 2020)
Coordinador de gestión de experiencias	1	1	1	1		\$1.800.000+ Prestaciones sociales
Analista de promoción de experiencias	1	2	2	3	4	\$1.200.000+ Prestaciones
Analista de comunicación y producción de experiencias	1	1	2	2	3	\$1.200.000+ Prestaciones
Analista de operación de experiencias	1	1	2	2	2	\$1.200.000+ Prestaciones
Analista de administración de experiencias	1	1	1	1	1	\$1.200.000+ Prestaciones

Fuente: Elaboración propia (2019).

9.7. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La empresa cumplirá con la legislación establecida en el Código Sustantivo del Trabajo y con procesos de gestión del talento humano, como los relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 26: Procesos Gestión de personal

Reclutamiento
•Consecución de hojas de vida de profesionales acorde a los perfiles exigidos por la empresa
Selección
•Proceso de entrevistas con los candidatos, pruebas sicotecnicas, de conocimiento, evaluación de su perfil profesional y personal
Contratación
•Proceso de elaboración de contratos (laboral o prestación de servicios profesionales), para cada uno de los nuevos empleados, y renovación para los empleados antiguos
Inducción
•Proceso de entrenamiento del nuevo personal, para la adaptación de este a la organización
Capacitación
•Proceso de entrenar al personal, capacitar, en diferentes tematicas con el fin de mejorar la prestación de cada servicios, las temáticas son variadas dependiendo las necesidades de los clientes.
Remuneración
•Corresponde a la elaboracion mensual o quincenal de la nomina, liquidacion se servicios prestados, liquidacion horas extras, pagos honorarios. Además dentro de este proceso esta el diseño de una politica de reumeración y una escala de salarios. Dentro de la remuneración, tambien se pago a las obligaciones por concepto de seguridad social, prestaciones legales y pagos para fiscales.
Desvinculación
•Corresponde a la liquidación o anulación del contrato laboral o prestación de servicios profesionales. Ademas a desvincular y liquidar las afiliaciones a las entidades de seguridad social, prestaciones de ley y para fiscales, EPS, Fondo de pensiones, ARP, Caja de compensación, SENA, ICBF, Fondo de cesantias.

Fuente: Universidad del Valle (2010).

9.8. REQUERIMIENTOS LEGALES

Recreación Prisma se creará bajo la figura Sociedad por Acciones Simplificada, (S.A.S) reglamentada por la Ley 1258 de 2008, siendo la más conveniente, porque permite que se integren socios al momento de su fundación y posterior a ello, para financiar nuevos proyectos en el corto y largo plazo.

Características de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S):

- Constitución por documento privado.
- Término de duración indefinido.
- Objeto social indeterminado
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- Voto múltiple.
- Libertad de organización.
- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.

9.8.1. Proceso de Constitución de la Empresa

A continuación, se presentan las consideraciones necesarias para constitución legal de la empresa.

- Verificar el nombre de la empresa en la Cámara de Comercio de Cali; trámite se puede realizar vía internet.
- Elaborar el acta de constitución el cual es un documento privado, registrarlo ante una notaría pública.
- Registrar el acta de constitución en la Cámara de Comercio de Cali, para ello es necesario llenar los formatos de dicha entidad y anexar algunos documentos

(acta de constitución, formatos cámara de comercio, fotocopia de cédula de socios).
El valor de este trámite depende del total de los activos que se declare.

- Tramitar el Número de Registro Tributario; NIT esto se hace al momento de solicitar el registro ante la Cámara de Comercio de Cali.
- Tramitar ante la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales, (DIAN), la resolución para facturación este trámite no tiene costo.
- Gestionar el registro de la marca del producto, que sirve a nivel nacional y protege a este importante activo intangible de la empresa.
- Solicitar ante el Departamento Administrativo de Planeación Municipal, el certificado para el uso del suelo.
- Pagar derechos de Sayco Acinpro, pago obligado por los derechos generados por la explotación comercial de la música.
- Solicitar la visita del Bomberos y solicitar certificado.

Posterior a los trámites mencionados anteriormente la empresa deberá cumplir con los siguientes dispuestos en el Código Sustantivo de Trabajo:

- Registrar los empleados ante las empresas prestadoras de los distintos servicios:
 - EPS; Entidad Prestadora de Salud
 - ARP; Administradora de Riesgos Profesionales
 - Fondo de pensiones
 - Caja de Compensación
 - Fondo administrador de Cesantías.

10. ESTUDIO FINANCIERO

10.1 INVERSIÓN Y GASTOS PREOPERATIVOS

Como se observa en la tabla 27 la inversión pre operativa será de \$34.143.000, los cuales están destinado a la compra de activos fijos, adecuación de la planta, compra de inventario de oficina, y cubrir gastos de arrendamiento. En la siguiente tabla se presentan estos rubros distribuidos y detallados.

Tabla 27.-Inversión y gastos preoperativos.

COSTO DE INVERSION PLANTA				
PRISMA				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	%
EDIFICIO				
Arriendo 1 MES	1	\$ 500.000	\$ 500.000	1,46%
Deposito	1	\$ 200.000	\$ 200.000	0,59%
		SUBTOTAL	\$ 700.000	2,05%
CONSTRUCCIONES/ADECUACIONES				
Instalación eléctrica	1	\$ 300.000	\$ 300.000	0,88%
Pintura paredes	1	\$ 350.000	\$ 350.000	1,03%
Red sistemas	1	\$ 100.000	\$ 100.000	0,29%
		SUBTOTAL	\$ 750.000	2,20%
EQUIPOS DE TRABAJO				
Computador - Caja	1	\$1.100.000	\$ 1.100.000	3,22%
Equipo de sonido	2	\$2.500.000	\$ 5.000.000	14,64%
Cámara fotográfica	1	\$1.200.000	\$ 1.200.000	3,51%
Luces	10	\$1.000.000	\$ 10.000.000	29,29%
Horno Microondas	1	\$140.000	\$ 140.000	0,41%
Nevera	1	\$2.300.000	\$ 2.300.000	6,74%
Estufa	1	\$450.000	\$ 450.000	1,32%
Vitrina térmica	1	\$1.500.000	\$ 1.500.000	4,39%
Juego de Cubiertos	40	\$3.500	\$ 140.000	0,41%
Juego de platos y vasos	20	\$12.000	\$ 240.000	0,70%
Recipientes de azúcar y salsas	10	\$2.300	\$ 23.000	0,07%
Refrigerador	1	\$4.000.000	\$ 4.000.000	11,72%

Vitrina normal	1	\$500.000	\$ 500.000	1,46%
Mesas	10	\$50.000	\$ 500.000	1,46%
Sillas	40	\$23.000	\$ 920.000	2,69%
Cartelera	10	\$3.000	\$ 30.000	0,09%
Juego de manteles	10	\$8.500	\$ 85.000	0,25%
Detalles de decoración	10	\$10.000	\$ 100.000	0,29%
		SUBTOTAL	\$ 28.228.000	82,68%
HERRAMIENTAS			\$ -	
Juego de herramientas	6	\$ 60.000	\$ 360.000	1,05%
Cuchillos	10	\$ 3.500	\$ 35.000	0,10%
Asientos Rimax	4	\$ 40.000	\$ 160.000	0,47%
		SUBTOTAL	\$ 555.000	1,63%
EQUIPOS DE OFICINA			\$ -	
Impresora multifuncional láser	1	\$320.000,00	\$ 320.000	0,94%
Papelería (Global)	1	\$120.000,00	\$ 120.000	0,35%
Tóner de impresión	2	\$110.000,00	\$ 220.000	0,64%
Elementos archivo	1	\$250.000,00	\$ 250.000	0,73%
Otros (Provisión caja menor)	1	\$50.000,00	\$ 50.000	0,15%
Módulo de trabajo	1	\$650.000,00	\$ 650.000	1,90%
		SUBTOTAL	\$ 1.610.000	4,72%
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				
Inventario Inicial	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	6,74%
TOTAL			\$ 2.300.000	6,74%
TOTAL, INVERSION			\$ 34.143.000	100,00%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Costos operativos

Los siguientes son los costos operativos fijos, los cuales se deben cancelar de forma mensual sin importar la cantidad de producción. Como se observa en la siguiente tabla, estos gastos ascienden a \$11.840.265.

Tabla 28. Costos fijos

COSTOS FIJOS MESNSUALES				
PRISMA				
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR		
Gastos (Menos)			SUBTOTAL	%
Arriendo	Global	\$ 500.000		4,22%
Energía	Global	\$ 150.000		1,27%
Acueducto	Global	\$ 80.000		0,68%
Internet	Global	\$ 90.000		0,76%
Teléfono	Global	\$ 80.000		0,68%
Transporte	Global	\$ 100.000		0,84%
Subtotal			\$ 1.000.000	8,45%
Insumos				
Papelería	Global	\$ 100.000		0,84%
Elementos de aseo	Global	\$ 200.000		1,69%
Subtotal			\$ 300.000	2,53%
Personal				
Coordinador de gestión experiencias	1	\$ 1.971.013		16,65%
Analista promoción experiencias	1	\$ 1.667.313		14,08%
Analista comunicación y producción de experiencias	1	\$ 1.667.313		14,08%
Analista de operaciones de experiencia	1	\$ 1.667.313		14,08%
Analista de administración	1	\$ 1.667.313		14,08%
Subtotal			\$ 8.640.265	
Honorarios				
Publicista	1	\$ 250.000		2,11%
Contador público	1	\$ 500.000		4,22%
Subtotal			\$ 750.000	6,33%
Otros (Varios)				
Promoción y publicidad (diseño de contenido para aplicaciones)		\$ 1.000.000		8,45%
Gastos menores varios.		\$ 150.000		1,27%
Subtotal			\$ 1.150.000	9,71%
TOTAL, COSTO OPERATIVO MENSUAL			\$ 11.840.265	100,00 %

Fuente. Elaboración propia (2019)

Considerando la inversión y gastos pre operativos y los costos operativos fijos mensuales se presenta la siguiente síntesis de del total de la inversión inicial de la empresa. Se consideró prudente incluir en ella recursos financieros para cubrir los primeros tres meses de funcionamiento para que la empresa tenga capital de trabajo y se evite el riesgo de iliquidez o tener que adquirir una deuda adicional.

Tabla 29. Total inversión inicial

Concepto	Valor
Costo Inversión en planta	\$ 34.143.000
Costo operativo I Mes	\$ 11.840.265
Costo operativo II Mes	\$ 11.840.265
Costo operativo III Mes	\$ 11.840.265
Total, inversión inicial	\$ 69.663.795

Fuente. Elaboración propia (2019)

Se calculó que el total a invertir en la empresa es \$69.663.795, donde el 50% será aportado por los socios fundadores y el otro 50% se financiará a través de la banca comercial, con un crédito empresarial.

Tabla 30. Estructura de financiamiento

Fuente de financiamiento		
Concepto	Valor	%
Aporte Socios	\$ 34.831.898	50%
Crédito	\$ 34.831.898	50%
Total	\$ 69.663.795	100%

Fuente. Elaboración propia (2019)

10.2 ANÁLISIS FINANCIERO

En el análisis financiero se calcula el punto de equilibrio, se proyectan las ventas y los diferentes estados financieros, entre estos el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja. Posteriormente se hace el análisis de viabilidad a través

de los indicadores de Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), además de los indicadores de financieros.

10.2.1 Proyección y análisis de estados financieros

En la siguiente tabla se presentan los parámetros de costos y precio para cada uno de los productos / servicios que ofrece Prisma en la fase inicial:

Tabla 31. Parámetros de ventas: Precios y costos

Servicio	Precio	Línea	Costo	Utilidad
Animador de eventos y espectáculos (evento máximo 8 horas)	160.000	Experiencias lúdicas y festivas	\$ 96.000,00	\$ 64.000,00
Recreador (evento máximo 8 horas)	95.000		\$ 57.000,00	\$ 38.000,00
Personajes (Clown) 3 horas	150.000		\$ 90.000,00	\$ 60.000,00
Hora Loca 2 personas	220.000		\$ 132.000,00	\$ 88.000,00
Hora Loca 3 personas	300.000		\$ 180.000,00	\$ 120.000,00
Hora Loca 4 personas	480.000		\$ 288.000,00	\$ 192.000,00
Aero rumba	100.000		\$ 60.000,00	\$ 40.000,00
Recreador Personaje (Con disfraz)	60.000		\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Coordinador de recreación y/o Logístico (evento máximo 8 horas)	120.000	Experiencias pedagógicas	\$ 72.000,00	\$ 48.000,00
Recreador con Taller Globoflexia	110.000		\$ 66.000,00	\$ 44.000,00
Profesionales de Intervención (Hora)	60.000		\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Tallerista (Juego Dramático y Manualidades) Hora	60.000		\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Personal de Logística	80.000		\$ 48.000,00	\$ 32.000,00
Sonido amplificado para 100 pax con operario	150.000		\$ 90.000,00	\$ 60.000,00
Sonido amplificado para 100 pax sin operario	110.000		\$ 66.000,00	\$ 44.000,00
Desayunos Sorpresa que enamora	55.000	Experiencias Sorpresa	\$ 33.000,00	\$ 22.000,00
Desayuno Sorpresa Artesanal	75.000		\$ 45.000,00	\$ 30.000,00
Desayuno Sorpresa Artesanal 2	60.000		\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Desayuno Sorpresa Saludable	45.000		\$ 27.000,00	\$ 18.000,00
Desayuno Sorpresa Gourmet	60.000		\$ 36.000,00	\$ 24.000,00
Picnic Plan #1 Alquiler	100.000		\$ 60.000,00	\$ 40.000,00
Picnic Plan #2 Alquiler	120.000		\$ 72.000,00	\$ 48.000,00
Picnic Plan #3 Alquiler	140.000		\$ 84.000,00	\$ 56.000,00
Picnic Plan #1	120.000		\$ 72.000,00	\$ 48.000,00
Picnic Plan #2	180.000		\$ 108.000,00	\$ 72.000,00
Picnic Plan #3	220.000		\$ 132.000,00	\$ 88.000,00

Fuente. Elaboración propia (2019)

Los distintos servicios de Prisma se agrupan en tres líneas, en la siguiente tabla se presentan los precios y costos promedio por cada línea, así como el margen de contribución en dinero y en porcentaje.

Tabla 32. Precio y costo promedio por línea de servicios

Producto	Precio de venta	Costo Unitario	Margen de utilidad por producto	% Margen de utilidad producto
Experiencias lúdicas y festivas	\$ 1.565.000,00	\$ 939.000,00	\$626.000,00	40%
Experiencias pedagógicas	\$ 690.000,00	\$ 414.000,00	\$276.000,00	40%
Experiencias Sorpresa	\$ 1.175.000,00	\$ 705.000,00	\$470.000,00	40%

Fuente. Elaboración propia (2019)

En la siguiente tabla se presenta la proyección de las ventas promedio mensuales esperadas, a partir del segundo año se proyecta una tasa de crecimiento del 10%, según las expectativas de mercadeo y ventas.

Tabla 33. Proyección de ventas

Servicio	Cliente final	Ventas promedio mensual
Animador de eventos y espectáculos (evento máximo 8 horas)	160.000	15
Coordinador de recreación y/o Logístico (evento máximo 8 horas)	120.000	12
Recreador (evento máximo 8 horas)	95.000	10
Recreador con Taller Globoflexia	110.000	9
Profesionales de Intervención (Hora)	60.000	9
Tallerista (Juego Dramático y Manualidades) Hora	60.000	6
Personajes (Clown) 3 horas	150.000	6
Hora Loca 2 personas	220.000	9
Hora Loca 3 personas	300.000	9
Hora Loca 4 personas	480.000	10
Aero rumba	100.000	4
Personal de Logística	80.000	4
Desayunos Sorpresa que enamora	55.000	15

Desayuno Sorpresa Artesanal	75.000	15
Desayuno Sorpresa Artesanal 2	60.000	10
Desayuno Sorpresa Saludable	45.000	5
Desayuno Sorpresa Gourmet	60.000	5
Recreador Personaje (Con disfraz)	60.000	5
Sonido amplificado para 100 pax con operario	150.000	5
Sonido amplificado para 100 pax sin operario	110.000	5
Picnic Plan #1 Alquiler	100.000	10
Picnic Plan #2 Alquiler	120.000	11
Picnic Plan #3 Alquiler	140.000	9
Picnic Plan #1	120.000	8
Picnic Plan #2	180.000	7
Picnic Plan #3	220.000	6
TOTAL		219

Fuente. Elaboración propia (2019)

En la siguiente tabla se presenta la proyección de ventas para los próximos cinco años, considerando los parámetros relacionados anteriormente: precio, costos y cantidad vendida.

Tabla 34. Proyección de ventas a cinco años.

INGRESOS					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Experiencias Sorpresa	\$ 122.340.000	\$ 134.574.000	\$ 148.031.400	\$ 155.432.970	\$ 163.204.619
Experiencias lúdicas y festivas	\$ 173.160.000	\$ 190.476.000	\$ 209.523.600	\$ 219.999.780	\$ 230.999.769
Experiencias pedagógicas	\$ 59.400.000	\$ 65.340.000	\$ 71.874.000	\$ 75.467.700	\$ 79.241.085
TOTAL	\$ 354.900.000	\$ 390.390.000	\$ 429.429.000	\$ 450.900.450	\$ 473.445.473
COSTO DE PRODUCCIÓN					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Experiencias Sorpresa	\$ 73.404.000	\$ 77.074.200	\$ 80.927.910	\$ 84.974.306	\$ 89.223.021
Experiencias lúdicas y festivas	\$ 103.896.000	\$ 109.090.800	\$ 114.545.340	\$ 120.272.607	\$ 126.286.237
Experiencias pedagógicas	\$ 35.640.000	\$ 37.422.000	\$ 39.293.100	\$ 41.257.755	\$ 43.320.643
TOTAL	\$ 212.940.000	\$ 223.587.000	\$ 234.766.350	\$ 246.504.668	\$ 258.829.901
UTILIDAD POR PRODUCTO					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Experiencias Sorpresa	\$ 48.936.000	\$ 57.499.800	\$ 67.103.490	\$ 70.458.665	\$ 73.981.598
Experiencias lúdicas y festivas	\$ 69.264.000	\$ 81.385.200	\$ 94.978.260	\$ 99.727.173	\$ 104.713.532
Experiencias pedagógicas	\$ 23.760.000	\$ 27.918.000	\$ 32.580.900	\$ 34.209.945	\$ 35.920.442
TOTAL	\$ 141.960.000	\$ 166.803.000	\$ 194.662.650	\$ 204.395.783	\$ 214.615.572

Fuente. Elaboración propia (2019)

Con base en la proyección de ventas se procedió al cálculo del estado de resultados como se detalla en la tabla 35, donde se informa el comportamiento de las ventas, los costos de la mercancía vendida (costos de producción) además se relaciona los costos y gastos operacionales y administrativos.

Tabla 35. Proyección del Estado de Resultados a cinco años

ESTADO DE RESULTADOS						
PRISMA						
Del 1 de enero al 31 de diciembre						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ventas	\$ 354.900.000	\$ 390.390.000	\$ 429.429.000	\$ 450.900.450	\$ 473.445.473	105 %
(=) Ventas netas	\$ 354.900.000	\$ 390.390.000	\$ 429.429.000	\$ 450.900.450	\$ 473.445.472	105 %
(-) Costo de venta o de producción	\$ 212.940.000	\$ 223.587.000	\$ 234.766.350	\$ 246.504.668	\$ 258.829.901	57%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$ 141.960.000	\$ 166.803.000	\$ 194.662.650	\$ 204.395.783	\$ 214.615.571	48%
(-) Gastos Operacionales de Admón.						
Bancarios	\$ 1.726.368	\$ 1.124.887	\$ 430.631	\$ 0	\$ 0	0%
Nomina	\$ 103.683.180	\$ 108.867.339	\$ 114.310.706	\$ 120.026.241	\$ 126.027.553	28%
Seguros	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.450.000	\$ 3.967.500	\$ 3.967.501	1%
Transporte	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608	0%
Honorarios Contador	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000	\$ 4.140.000	\$ 4.761.000	\$ 4.761.000	1%
Gastos depreciación	\$ 5.573.000	\$ 9.752.750	\$ 10.728.025	\$ 12.337.229	\$ 12.337.229	3%
Publicidad	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075	3%
Total, gastos	\$ 128.582.548	\$ 140.204.976	\$ 147.612.362	\$ 156.372.620	\$ 163.137.966	36%
(=) Utilidad Operacional	\$ 13.377.452	\$ 26.598.024	\$ 47.050.288	\$ 48.023.163	\$ 51.477.605	11%
(+) Ingreso No operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0%
(-) Egresos No Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$ 13.377.452	\$ 26.598.024	\$ 47.050.288	\$ 48.023.163	\$ 51.477.605	11%
(-) Provisión Impuesto	\$ 4.481.447	\$ 8.910.338	\$ 15.761.846	\$ 16.087.759	\$ 17.244.998	4%
(=) Utilidad a Distribuir	\$ 8.896.006	\$ 17.687.686	\$ 31.288.441	\$ 31.935.403	\$ 34.232.607	8%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Como se observa en la tabla 35 anterior, en el primer año la utilidad operativa será de \$8.896.006, la utilidad para los años siguientes se incrementará llegando al año 5 a \$34.232.607. Por política de la empresa, las utilidades serán retenidas en estos años, para permitir el crecimiento de los activos.

Posterior al cálculo y proyección del estado de resultados se procedió a elaborar el balance general (Estado de la Situación Financiera), donde se refleja el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 36. Proyección del balance general

BALANCE GENERAL					
PRISMA					
HASTA 31 de DICIEMBRE					
DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	VALORES	VALORES	VALORES	VALORES	VALORES
Activo Corriente					
Caja - Disponible	\$ 1.097.539	\$ 5.520.064	\$ 6.072.070	\$ 11.892.454	\$ 17.036.244
Cuenta Corriente	\$ 8.427.835	\$ 29.192.586	\$ 29.084.808	\$ 30.539.048	\$ 32.066.001
Cuentas por Cobrar Clientes		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
(-) Estimado deudas Difícil cobro					
Inventario de mercancías	\$ 4.500.000	\$ 7.200.000	\$ 9.360.000	\$ 13.087.931	\$ 14.396.724
Total, activo Corriente	\$ 14.025.374	\$ 41.912.650	\$ 44.516.878	\$ 55.519.433	\$ 63.498.968
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Maquinaria	\$ 28.763.750	\$ 30.201.938	\$ 46.248.149	\$ 62.848.847	\$ 88.937.143
Equipos	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.860.000	\$ 15.246.000	\$ 16.770.599
Gastos pagados por anticipado	\$ 9.000.000	\$ 5.000.000	\$ 9.900.000	\$ 13.365.000	\$ 13.365.000
(-) Depreciación Acumulada	(\$ 1.752.750)	(\$ 2.200.400)	(\$ 2.200.400)	(\$ 2.200.400)	(\$ 2.200.400)
Total, Propiedad Planta y Equipo	\$ 48.011.000	\$ 45.601.538	\$ 67.807.749	\$ 89.259.447	\$ 116.872.342
TOTAL, ACTIVOS	\$ 62.036.374	\$ 87.514.187	\$ 112.324.627	\$ 144.778.881	\$ 180.371.311
PASIVOS					
Pasivo corriente					
Cuentas por Pagar	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000	\$ 2.315.250	\$ 2.431.013
Documentos por Pagar	\$ 1.500.000	\$ 1.575.000	\$ 1.653.750	\$ 1.736.438	\$ 1.823.259
Provisión Impuesto de Renta	\$ 4.481.447	\$ 8.910.338	\$ 15.761.846	\$ 16.087.759	\$ 17.244.998
Total, Pasivo Corriente	\$ 7.981.447	\$ 12.585.338	\$ 19.620.596	\$ 20.139.447	\$ 21.499.270
Pasivos a Largo Plazo					
Bancos	\$ 10.327.024	\$ 13.513.260	\$ 0	\$ 0	\$ -
Total, Pasivo a Largo Plazo	\$ 10.327.024	\$ 13.513.260	\$ 0	\$ 0	\$ -
TOTAL, PASIVO	\$ 18.308.471	\$ 26.098.598	\$ 19.620.596	\$ 20.139.447	\$ 21.499.270
PATRIMONIO					
Capital	\$ 34.831.898	\$ 34.831.898	\$ 34.831.898	\$ 34.831.898	\$ 34.831.898
Superávit y/o Utilidad	\$ 8.896.006	\$ 17.687.686	\$ 31.288.441	\$ 31.935.403	\$ 34.232.607
Utilidades retenidas		\$ 8.896.006	\$ 26.583.692	\$ 57.872.133	\$ 89.807.536
Total, Patrimonio	\$ 43.727.903	\$ 61.415.589	\$ 92.704.031	\$ 124.639.434	\$ 158.872.041

TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	\$ 62.036.374	\$ 87.514.187	\$ 112.324.627	\$ 144.778.881	\$ 180.371.311
----------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Fuente. Elaboración propia (2019)

En la tabla 37 se presenta el flujo de caja operativo para los próximos cinco años, en dicho informe se relacionan sólo los ingresos y egresos líquidos, de esta manera se conoce cuanto efectivo se genera en un periodo, valor que es usado posteriormente para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 37. Proyección del flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
PRISMA						
Del 1 de enero al 31 de diciembre						
	Año 1	%	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas	\$ 354.900.000	100%	\$ 390.390.000	\$ 429.429.000	\$ 450.900.450	\$ 473.445.473
EGRESOS						
(-) Costo de venta o de producción	\$ 212.940.000	60%	\$ 223.587.000	\$ 234.766.350	\$ 246.504.668	\$ 258.829.901
Bancarios	\$ 1.726.368	0%	\$ 1.124.887	\$ 430.631	\$ 0	\$ 0
Nomina	\$ 103.683.180	29%	\$ 108.867.339	\$ 114.310.706	\$ 120.026.241	\$ 126.027.553
Seguros	\$ 2.000.000	1%	\$ 3.000.000	\$ 3.450.000	\$ 3.967.500	\$ 3.967.501
Transporte	\$ 1.200.000	0%	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Honorarios Contador	\$ 2.400.000	1%	\$ 3.600.000	\$ 4.140.000	\$ 4.761.000	\$ 4.761.001
Publicidad	\$ 12.000.000	3%	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
(-) Provisión Impuesto de Renta 35%	\$ 4.481.447	1%	\$ 8.910.338	\$ 15.761.846	\$ 16.087.759	\$ 17.244.998
Total, gastos	\$ 340.430.994	96%	\$ 362.949.564	\$ 387.412.534	\$ 406.627.818	\$ 426.875.637
Flujo de caja operativo	\$ 14.469.006	4%	\$ 27.440.436	\$ 42.016.466	\$ 44.272.632	\$ 46.569.835

Fuente. Elaboración propia (2019)

Según el informe de flujo de caja operativo para el primer año se espera que el neto sea de \$14.469.006, para el quinto año será de \$46.569.835

10.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Con base en el cálculo y proyección de los flujos de caja para los próximos cinco años se procedió a calcular el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de

Retorno (TIR), con lo cual se demuestra la viabilidad del proyecto y la rentabilidad de este. El VPN objetivo fue de \$39.737.240 y una TIR de 33%, lo que es positivo ya que la tasa de oportunidad se espera en 4,5% anual, según el (DTF)

Tabla 38. Cálculo del VPN y TIR

Valor Presente Neto (VPN) Tasa Interna de Retorno (TIR)	
Flujos de caja	Valores Futuros
Inversión inicial	\$ (69.663.795,00)
Flujo de caja año 1	\$ 14.469.006
Flujo de caja año 2	\$ 27.440.436
Flujo de caja año 3	\$ 42.016.466
Flujo de caja año 4	\$ 44.272.632
Flujo de caja año 5	\$ 46.569.835
VPN	\$ 39.737.240,04
TIR	33%

Fuente. Elaboración propia (2019)

En la tabla 39 se presentan los indicadores financieros, los de liquidez, endeudamiento, rotación y solidez. En términos generales los indicadores son positivos, en canto a la liquidez se evidencia un alto nivel.

Tabla 39. Proyección de las razones financieras

RAZONES FINANCIERAS					
Razones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba de liquidez	1,76	3,33	2,27	2,76	2,95
Prueba acida	1,19	2,76	1,79	2,11	2,28
Nivel de endeudamiento	0,30	0,30	0,17	0,14	0,12
Apalancamiento Financiero	0,30	0,30	0,17	0,14	0,12
Rotación de inversión	5,72	4,46	3,82	3,11	2,62
Capitalización total	0,23	0,23	0,15	0,12	0,11
Capital de trabajo	\$ 6.043.928	\$ 29.327.312	\$ 24.896.282	\$ 35.379.986	\$ 41.999.699
Solidez	3,39	3,35	5,72	7,19	8,39

Fuente. Elaboración propia (2019)

En análisis financiero demuestra que la empresa ofrecerá rentabilidad además de liquidez. De cumplirse los pronósticos al cabo de cinco años la empresa estará solida financieramente y será posible la repartir utilidades sin afectar la estabilidad del negocio.

PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación, se presenta el punto de equilibrio calculado para un mes. Para cubrir los costos fijos mensuales que ascienden a \$11.840.265, se necesita vender 219 servicios en promedio, de cada línea se debe vender una cantidad específica. Considerando que se tiene diferentes productos/ servicios y que cada uno tendrá diferente participación en las ventas, se calculó una meta de ventas para cada uno de estos, tal como se detalla en la tabla 40.

Tabla 40. Calculo punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL

PRISMA

FICHA TÉCNICA											
	PV	CV	%V	(PV-C)/PV	PV-CV	%V * (PV-CV)					
PRODUCTO	PRE CIO DE VEN	COS TO UNIT ARIO	% PAR	% Marg en de	MAR GEN DE	% MAR GEN	UNID ADE	INGR ESO S	COS TO UNIT	MAR GEN	
Animador de eventos y espectáculos (evento máximo 8 horas)	\$ 160.000,00	\$ 96.000,00	6,85%	40%	\$ 64.000	4384	15	2.402.083	1.441.250	960.833	
Coordinador de recreación y/o Logístico (evento máximo 8 horas)	\$ 120.000,00	\$ 72.000,00	5,48%	40%	\$ 48.000	2630	12	1.441.250	864.750	576.500	
Recreador (evento máximo 8 horas)	\$ 95.000,00	\$ 57.000,00	4,57%	40%	\$ 38.000	1735	10	950.824	570.495	380.330	
Recreador con Taller Globoflexia	\$ 110.000,00	\$ 66.000,00	4,11%	40%	\$ 44.000	1808	9	990.859	594.515	396.344	
Profesionales de Intervención (Hora)	\$ 60.000,00	\$ 36.000,00	4,11%	40%	\$ 24.000	986	9	540.469	324.281	216.187	
Tallerista (Juego Dramático y Manualidades) Hora	\$ 60.000,00	\$ 36.000,00	2,74%	40%	\$ 24.000	658	6	360.312	216.187	144.125	
Personajes (Clown) 3 horas	\$ 150.000,00	\$ 90.000,00	2,74%	40%	\$ 60.000	1644	6	900.781	540.469	360.312	
Hora Loca 2 personas	\$ 220.000,00	\$ 132.000,00	4,11%	40%	\$ 88.000	3616	9	1.981.718	1.189.031	792.687	
Hora Loca 3 personas	\$ 300.000,00	\$ 180.000,00	4,11%	40%	\$ 120.000	4932	9	2.702.343	1.621.406	1.080.937	
Hora Loca 4 personas	\$ 480.000,00	\$ 288.000,00	4,57%	40%	\$ 192.000	8767	10	4.804.165	2.882.499	1.921.666	
Aero rumba	\$ 100.000,00	\$ 60.000,00	1,83%	40%	\$ 40.000	731	4	400.347	240.208	160.139	
Personal de Logística	\$ 80.000,00	\$ 48.000,00	1,83%	40%	\$ 32.000	584	4	320.278	192.167	128.111	
Desayunos Sorpresa que enamora	\$ 55.000,00	\$ 33.000,00	6,85%	40%	\$ 22.000	1507	15	825.716	495.430	330.286	
Desayuno Sorpresa Artesanal	\$ 75.000,00	\$ 45.000,00	6,85%	40%	\$ 30.000	2055	15	1.125.976	675.586	450.390	
Desayuno Sorpresa Artesanal 2	\$ 60.000,00	\$ 36.000,00	4,57%	40%	\$ 24.000	1096	10	600.521	360.312	240.208	
Desayuno Sorpresa Saludable	\$ 45.000,00	\$ 27.000,00	2,28%	40%	\$ 18.000	411	5	225.195	135.117	90.078	
Desayuno Sorpresa Gourmet	\$ 60.000,00	\$ 36.000,00	2,28%	40%	\$ 24.000	548	5	300.260	180.156	120.104	
Recreador Personaje (Con disfraz)	\$ 60.000,00	\$ 36.000,00	2,28%	40%	\$ 24.000	548	5	300.260	180.156	120.104	
Sonido amplificado para 100 pax con operario	\$ 150.000,00	\$ 90.000,00	2,28%	40%	\$ 60.000	1370	5	750.651	450.390	300.260	
Sonido amplificado para 100 pax sin operario	\$ 110.000,00	\$ 66.000,00	2,28%	40%	\$ 44.000	1005	5	550.477	330.286	220.191	
Picnic Plan #1 Alquiler	\$ 100.000,00	\$ 60.000,00	4,57%	40%	\$ 40.000	1826	10	1.000.868	600.521	400.347	
Picnic Plan #2 Alquiler	\$ 120.000,00	\$ 72.000,00	5,02%	40%	\$ 48.000	2411	11	1.321.145	792.687	528.458	
Picnic Plan #3 Alquiler	\$ 140.000,00	\$ 84.000,00	4,11%	40%	\$ 56.000	2301	9	1.261.093	756.656	504.437	
Picnic Plan #1	\$ 120.000,00	\$ 72.000,00	3,65%	40%	\$ 48.000	1753	8	960.833	576.500	384.333	
Picnic Plan #2	\$ 180.000,00	\$ 108.000,00	3,20%	40%	\$ 72.000	2301	7	1.261.093	756.656	504.437	
Picnic Plan #3	\$ 220.000,00	\$ 132.000,00	2,74%	40%	\$ 88.000	2411	6	1.321.145	792.687	528.458	
Totales		\$ 2.058.000	100%		1372000	54018	219	29.600.663	17.760.398	11.840.265	

FORMULA			
(CF+UTILIDAD)/(MC)			
Costos Fijos	CF	\$ 11.840.265	0 PARA HALLAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO
Utilidad Mes	UTILIDAD	\$ -	
% Margen de Contribución	MC	\$ 54.018	
Unidades para producir	FORMULA	219	
UNIDADES			
Fuente. Elaboración propia (2019)			

Fuente. Elaboración propia (2019)

11. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

Con su oferta de servicios de recreación, Prisma genera un impacto social positivo, que se ajusta a las expectativas y capacidad económica de los consumidores de la ciudad de Cali, incluidos los de menores ingresos. Es así que se espera abordar un mercado potencial de 1.702.558 habitantes en un rango de edad e 15 a 64 años, 84% consumidores de estratos 1, 2 y 3 a los cuales se les brinda una propuesta competitiva e innovadora.

En su fase inicial la empresa ofrecerá empleo directo a 5 personas, con las condiciones y garantías de ley, un contrato laboral que le garantiza el acceso a la seguridad y prestaciones legales, mejorando su calidad de vida. Así mismo, se genera una oportunidad económica para los proveedores de materias primas e insumos, equipos y transporte. De esta manera se impulsa el desarrollo económico de la ciudad de Cali, mediante un sector que cada día cobra mayor importancia para la población.

Con su oferta Prisma da una nueva imagen a las actividades recreativas y de entretenimiento, logrando que se perciban como una experiencia formal diferenciadora, saludable y gratificante en comparación con otras alternativas del mercado.

Para los inversionistas del proyecto, emprender con Prisma garantiza una alternativa viable, dado que su valoración financiera arrojó una TIR de 34%, la cual está por encima de tasas que representan el costo de oportunidad, como es la DTF (Deposito a Terminio Fijo) que se encuentra en 4.74%, de igual manera por encima de otras alternativas de negocio como la compra de acciones. Por ende, la inversión garantiza rentabilidad y el crecimiento a mediano plazo de lograrse las proyecciones de venta.

La empresa tendrá un mínimo impacto ambiental y contaminación, ya que cumplirá con las disposiciones de manejo de residuos sólido, y tendrá un Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) con el cual gestionara responsablemente los residuos durante los eventos realizados, especialmente gracias a la separación en la fuente. Así mismo aplicará el principio de corresponsabilidad en el manejo de residuos, educando al cliente para que adopte prácticas sustentables.

12. CONCLUSIONES

El entorno de Prisma es dinámico y complejo, sin embargo, gestionando y diseñando estrategias es posible capitalizar las oportunidades a la vez que se minimiza el impacto de las amenazas. En lo económico, se aprecia un crecimiento del mercado, mejores condiciones de empleo, lo que se traduce en mayores ingresos de los hogares, a la vez los cambios demográficos muestran que las familias tienen menos hijos destinando mayor cantidad de recursos para educación y recreación, generando unas condiciones que estimulan el consumo. Se concluye que en estas condiciones existe una demanda y si se capitaliza por medio de una propuesta innovadora, se tendrá la oportunidad de consolidar ventas constantes.

El estudio de mercado evidencia una dinámica en la oferta de servicios de recreación, deporte y entretenimiento, lo que configura un ambiente competitivo, sin embargo, dicha oferta resulta tradicional y en el segmento donde se ubicará la empresa prima la informalidad. En este sentido se concluye que la estrategia de la empresa debe ser la diferenciación con la calidad en sus servicios, generando una experiencia gratificante en pro de satisfacer al consumidor y favorecer la fidelización del mismo. La disponibilidad de las redes sociales e internet en general facilitan la comunicación, aspecto clave en la etapa de inicio para dar a conocer la marca, los servicios y la propuesta en sí.

Respecto a los requerimientos técnicos se encuentra viabilidad dado que estos están disponibles en el mercado de la ciudad de Cali, siendo favorable la disponibilidad de proveedores y el costo de acceso. Se concluye que los aspectos críticos en esta dimensión son la capacidad de respuesta y el proceso comercial, mediante el cual se tiene contacto con el cliente, se pacta el servicio lo que está conexo a sus expectativas, por ende, si se falla en estos aspectos se podrá comprometer la satisfacción de las mismas.

Los aspectos administrativos y legales, permiten constituir la empresa de una manera flexible para garantizar que el personal tenga claridad de sus funciones, sin que esto implique tener una estructura con demasiado personal que pueda encarecer la operación. Respecto a la dimensión legal, se consideró que la sociedad por acciones simplificada permite a futuro la incorporación de nuevos inversionistas en calidad de socios, así mismo, legalización rápida y sin tanto requerimiento burocrático.

El análisis de la situación financiera y económica mostró un desempeño favorable, los indicadores de valor presente neto y tasa interna de retorno, arrojaron un resultado de \$ 41.308.668,61 y 34% respectivamente, lo que permite concluir que el proyecto es rentable. Sin embargo, la viabilidad está sujeta a que la empresa cumpla con los pronósticos de ventas y con la estructura de costos. La gestión debe velar porque se mantenga un crecimiento en las unidades vendidas, y en caso de ser necesario re evaluar los costos para no sacrificar los márgenes de rentabilidad ante cualquier contingencia del mercado.

Respeto al impacto social y ambiental Recreación Prisma logra mediante su propuesta que las personas de ingresos bajos y medios tengan acceso a servicios de recreación, esparcimiento e incluso de capacitación a costos razonable, con una calidad mayor, generando así una experiencia diferenciadora con otras propuestas del mercado. En lo ambiental, la empresa no genera un impacto significativo, sin embargo, debe tener claro que está obligada a cumplir con un manejo integral de los residuos sólidos que son el contaminante más evidente de la actividad económica.

14. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Cali (2018) Con actividades recreativas, los programas Mi Comunidad es Escuela y Deporte Escolar y Universitario reunieron a más de 5.000 estudiantes caleños. Recuperado el 10 de mayo de 2019 de: <http://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/144351/con-actividades-recreativas-los-programas-mi-comunidad-es-escuela-y-deporte-escolar-y-universitario-reunieron-a-mas-de-5000-estudiantes-calenos/>

Alcaldía de Cali (2013). Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Cali en Cifras.

Alcaldía de Cali (2016). Departamento Administrativo de Planeación Municipal de Cali. Estadísticas de Ciudad. Recuperado el 20 de agosto de 2019 de: http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/informacion_estadistica_pub

Alcaldía de Cali (2015). Departamento Administrativo de Planeación Umbilical. Cali en Cifras.

Alcaldía de Cali (2012). Plan de Desarrollo. Comuna 17. Departamento Administrativo de Planeación.

Alcaldía de Cali (2018). PRIB trimestral, una nueva herramienta de medición de la economía caleña. En PIB para Santiago de Cali. Planeación. Recuperado el 16 de Mayo de 2019 de <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/144499/pib-para-santiago-de-cali/>

Alcaldía de Cali. (2019) Mapas y planos de Santiago de Cali. Recuperado el 10 de Mayo de 2019 de http://www.cali.gov.co/publicaciones/2268/mapas_y_planos_de_santiago_de_cali/

Andrade E, S. (2006) Edición: 2ª ed. Título, Diccionario de economía. Ciudad: Lima. Editorial: Editorial Andrade.

Antolin L. R., Martinez R. J., Cespedes L. (2015) Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿Qué instrumentos públicos son más efectivos?. European Research on Management and Business Economics. Volume 22, Issue 1, January–April 2016, Pages 38-46

Armijo, M. (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas CEPAL. Chile. Recuperado el 10 de Mayo de 2019 de

Burnett J. J. (1996) Promoción conceptos y estrategias. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. 1996.

Cámara de Comercio de Cali (2019). "Cómo crear empresa. Recuperado el 9 de Mayo de 2019 de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/documento-de-constitucion/>

Cámara de Comercio de Cali. (2019) Revista Ritmo Empresarial. Informe 27. 1 de noviembre de 2019. Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de: <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2019/11/Ritmo-Empresarial-27.pdf>

Cámara de Comercio de Cali. (2019) Revista Ritmo Empresarial. Informe 28. 29 de noviembre de 2019. Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de:

<https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2019/11/Ritmo-Empresarial-N28.pdf>

Chiavenato, I. (1999) “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado el 9 de Mayo de 2019 de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavenato, I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Editorial Mc Grw – Hill Interamericana. México. Recuperado el 9 de Mayo de 2019 de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

COLDEPORTES (2013) Plan Nacional de Recreación 2013 – 2019. Recuperado el 15 de Junio de 2019 de http://www.coldeportes.gov.co/recursos_user/2015_Doc/Planeacion/Documento-Plan-Nacional-de-Recreacion%202013-2019.pdf

Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (2008). Conceptos básicos de ciencia tecnología e innovación. Santiago de Chile. 2008. ISBN: 978-956-7524-09-9

Constitución Nacional de Colombia (1991). Artículo 67. Recuperado el 9 de Mayo de 2019 de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-67>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: DANE (2018). Estadísticas por tema de Demografía y Población. Recuperado el 7 de Mayo de 2019 de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos/mapas-tematicos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: DANE (2019) Cifras ajustas Censo 2018. Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de: <https://www.larepublica.co/economia/el-dane-cuadro-el-censo-con-las-cifras-de-omitidos-de-cali-villavicencio-y-popayan-2922211>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: DANE (2019) Investigaciones de población. Recuperado el 16 de Mayo de 2019 de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/...2020/ValledelCauca.xls>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: DANE (2019). Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

Departamento Administrativo de Planeación Municipal (2018). Cali en Cifras 2017. Alcandía de Santiago de Cali.

Diario La República (2017). La industria naranja mueve al año unos \$18 billones. Recuperado el 19 de agosto de 2019 de: <https://www.larepublica.co/economia/la-industria-naranja-mueve-al-ano-unos-18-billones-2520054>

Drucker, P. (1975) La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, 550 p. Biblioteca de Ciencias Económicas Dirección de Empresas. 2ª ed. Pearson Educación, Bogotá,

Drucker, P. (1994) La innovación y el empresariado innovador - La práctica y los principios". Volumen6 de Biblioteca Harvard de gestión empresarial.

- Duarte, T., & Ruíz Tibana, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el Desarrollo. *Scientia Et Technica*, XV (43), 326-331. Recuperado el 9 de Mayo de 2019 de <https://www.redalyc.org/html/849/84917310058/>
- Duque O. E. (2015) Clima de innovación para la innovación. *Suma de Negocios*, Volume 6, Issue 14, July-December 2015, Pages 125-129
- Espinal R. D., Rincón G. G. (2013) Diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo de Santiago de Cali a partir del análisis del impacto económico de eventos deportivos. Universidad Del Valle Facultad De Ciencias de la Administración. Maestría en Administración. Santiago De Cali
- Fayol, H. (1994). *Administración Industrial y General: Principios de la Administración Científica*. Editorial El Ateneo. Argentina.
- Fred D. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Décimo Cuarta Edición. Editorial Pearson. México.
- Alcaldía de Cali (2014) Seguimiento al Plan de Ordenamiento Territorial. Departamento Administrativo de Planeación. Recuperado el 10 de agosto de 2019 de: https://planeacion.cali.gov.co/pot_adoptado/20141201_Expediente%20Municipal%20Cali.pdf
- García del Junco, J & Casanueva Rocha, C. (2005). *Prácticas de la Gestión Empresarial*, de Mc Graw Hill.
- Gitman J. L. Zutter. (2012) *Principios de administración financiera*. Decimosegunda edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Gobernación del Valle del Cauca, (2017) *Caracterización del departamento del Valle del Cauca*.

- Hernández S. R., Hernández H. C. Baptista L. P. (2015) Metodología de investigación. Mc. Graw Hill. México.
- Ibarra M. A., González L. A..., Demuner M. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos, 2017. 18(35), 107-130.
- Kotler P. (2012) Dirección de marketing, conceptos esenciales. 6 Edición. México, Pretince Hall.
- Laurroulet C., Ramírez M. (2007) Emprendimiento, factor clave para la nueva etapa de Chile. Estudios Públicos, 108 (primavera 2007).
- Méndez Á, C. (2006) METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. Edición, Bogotá: Limusa.
- Mesa, G. (1998) 'La Recreación como Proceso Educativo" Ponencia En V Congreso Nacional De Recreación, FUNLIBRE. Universidad de Caldas, Manizales – Colombia. Recuperado el 9 de Mayo de 2019 de <http://www.redcreacion.org/documentos/congreso5/GMesa.htm>
- Mesa, G. (1999). La Recreación ¿algo más que volver a hacer? Recuperado el 4 de diciembre de 2015 de <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio1if/GMesa.html>
- Mesa, G. (2002). La Formación Profesional en Recreación ¿Un sueño o una necesidad indiscutible? Recuperado el 14 de marzo de 2015 de: <http://www.redcreacion.org/documentos/congreso6/GMesa.htm>

Mesa, G. (2004). La Recreación Dirigida: ¿Mediación Semiótica y Práctica Pedagógica? Una pregunta para el debate. Cali, Valle, Colombia: Universidad del Valle. Documento sin publicar.

Mesa, G. (2011). La influencia educativa de la Recreación Dirigida. Recuperado el 5 de agosto de 2015 de <https://nucleos3.wordpress.com/2011/08/26/mesa-cobo-la-influencia-educativa-de-la-recreacion-dirigida/>

Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación (2019) Informe Boletín Trimestral de las TIC. Primer semestre 2019. Recuperado el 10 de agosto de 2019 de: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-103108_archivo_pdf.pdf

Periódico Portafolio (2019) Las nuevas formas de consumo de las familias colombianas. Publicado. Mayo 17 de 2019 - 08:19 A.M. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de: <https://www.portafolio.co/economia/las-nuevas-formas-de-consumo-de-las-familias-colombianas-529617>

Pine, J & Gilmore, J. (1998) "Welcome to the Experience Economy", Harvard Business Review, July-August, pp 97-105.

Porter, M. (1990) "La ventaja competitiva de las naciones". Harvard Business Review. Recuperado el 10 de Mayo de 2019 de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

Prieto H. J. (2013) Investigación de mercados. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Real Academia de la Lengua Española (2018) Definición de Emprendimiento.
Recuperado el 10 de mayo de 2019 de:
<https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=emprendimiento>

Red Nacional de la Recreación (1995) Ley del Deporte Ley 181 de 1995.
Recuperado el 10 de Mayo de 2019 de
<http://www.redcreacion.org/documentos/ley181.htm>

Revista Alimentos. Proyecciones. Informe Ejecutivo de la Industria de la
Hospitalidad. 2014. ISSN: 1692. 3669.

Revista Estudios Públicos (2016). Centro de Estudios Públicos, Chile. Recuperado
el 9 de Mayo de 2019 de
https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304094411/revista108_completa.pdf#page=91

Reynolds, P. (2005) "Entrepreneurship Research Innovator, Coordinator, and
Disseminator" Artículo disponible en Small Business Economics. Pág.
351-358

Robayo A. P. (2016) La innovación como proceso y su gestión en la organización:
una aplicación para el sector gráfico colombiano. Suma de Negocios,
Volume 7, Issue 16, July-December 2016, Pages 125-140

Romero, R. Marketing, (1997) Editora Palmir E.I.R.L , Tercera edición.

Salvador M. (2004). Mercadotecnia programada. Principio y aplicaciones para
orientar la empresa hacia el mercado. Grupo Editorial Limusa. C.V.
México. 2004. P.128.

Sarmiento A. L. (2019) Canasta básica familiar (CBF) y pauperismo en Colombia,
1998-2019. Recuperado el 18 de marzo de 2019 de:

<https://www.desdeabajo.info/colombia/item/36486-canasta-basica-familiar-cbf-y-pauperismo-en-colombia-1998-2019.html>

Schumpeter, J. (1942). Capitalismo, socialismo y democracia. Ed. Folio.

Sennet, R. (2000) "La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo, bajo el nuevo capitalismo.". Editorial Anagrama, Barcelona. Recuperado el 9 de Mayo de 2019 de <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/download/CSn01a20/5236/>

Shapero, A. T. (1985). The entrepreneurial event. Ohio: College of Administrative Science, Ohio State University

Shapiro, S. (2005, 18/10/2005). Innovar para ser Competitivo. en <http://winred.com/EP/entrevistas/n/a2880.htm>

Tarapuez E., Guzman B. E., Parra H. R. (2016) Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. Estudios Gerenciales, Volume 32, Issue 139, April-June 2016, Pages 170-180

Universidad ICESI (2007). Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Municipio de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Impresora Feriva S.A. ISBN 978-958-8357-04-1

Varela, R. (2002) Innovación Empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Editorial Pearson Prentice Hall Colombia. Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia