

PLANES DE NEGOCIO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Autor: **Gustavo Adolfo Rubio Rodríguez**

Universidad Cooperativa de Colombia – Seccional Tolima
gustavoadolforubio@gmail.com

Resumen

La necesidad de mejorar el desarrollo del deporte y la recreación, obliga a quienes hacen parte de este sector, a la búsqueda de personas que sean capaces de enfrentarse a los entornos competitivos y a la creciente globalización de los mercados. Cada vez se requieren nuevos conocimientos y habilidades para conseguir y fidelizar clientes; dichas características pueden lograr satisfacer expectativas, junto a la implementación de elementos diferenciadores que sean aceptados como tal.

El marco donde compiten las empresas del mencionado sector, está condicionado por factores como el cliente/consumidor, que tiene una oferta variada de productos/servicios con gran similitud, de la que dispone de gran información y con muchas alternativas para cubrir sus necesidades, lo que los hace expertos en el proceso de elección.

El agente del deporte que pretenda iniciar una actividad comercial, debe entender la importancia que tiene conocer el sector al cual pertenece, como así mismo, su mercado, su producto/servicio ofrecido, el tipo de organización que debe constituir, las fuentes de financiación que se requieren, y el impacto que pueda generar el proyecto que emprenda.

Introducción

Empezar y administrar un negocio requiere motivación, deseo y talento, así mismo requiere investigación y planificación. Las empresas, independiente de su tamaño, se caracterizan por tener la misma estructura funcional, y ellas a su vez fueron creadas, producto del desarrollo de un plan de negocios.

El éxito en los negocios, incluida las instituciones deportivas, empieza con pasos iniciales decisivos y correctos, y aunque los errores iniciales no son fatales, se requiere habilidad, disciplina y trabajo arduo para recobrar la confianza; para aumentar la posibilidad de éxito, se debe dedicar tiempo de antemano a explorar y evaluar tanto las metas de negocio como las personales. La recolección de información permite adelantar un plan de negocio completo y bien pensado, el cual contribuye a dar cumplimiento a esas metas propuestas.

El proceso de desarrollar un plan de negocio ayuda a reflexionar sobre algunas cuestiones importantes que tal vez no sean consideradas; este plan se convierte en un instrumento valioso cuando se comienza a revisar las fuentes que se requieren para financiar el negocio. De igual forma, determina la viabilidad que pueda tener el mismo, en atención, entre otras, al grado de aceptación que presente en el mercado.

Este documento proporciona los conceptos básicos de los elementos que forman parte del plan de negocios, cuya intención es sensibilizar acerca de la relevancia de difundir una cultura emprendedora que forme parte de las personas. Quienes desarrollan una actividad se encuentran ubicados en un mercado muy estrecho en donde cada vez las oportunidades laborales son más escasas, por ello se hace necesario implementar acciones conducentes a la generación de los propios ingresos.

Desarrollo del Tema

Existen muchas limitaciones para emprender un negocio, pero así como existen aspectos negativos, existen aspectos positivos que los logra contrarrestar; la mejor forma de salir del paradigma consiste en presentar un pensamiento lateral, es decir, ver las cosas de forma diferente. Al revisar aquellas aptitudes y competencias que caracteriza el individuo se está en calidad de perfilar una idea de negocio.

Para seleccionar y definir el negocio a emprender, es indispensable tener en cuenta tres consideraciones:

- Que sea de conocimiento personal; no se debe adelantar una propuesta cuya idea no corresponda a un conocimiento general del medio y del sector al cual pertenece el negocio.
- Que exista información; no se debe incurrir en desgastes administrativos y económicos, en atención al desconocimiento de las características del negocio a desarrollar.
- Que genere un impacto; los resultados de los negocios deben redundar en beneficio, no propiamente de lo personal, sino, en beneficio de una colectividad.

Una vez seleccionada la idea de negocio se construye el plan de negocios; éste es una herramienta que permite conocer factibilidades a través del desarrollo de los elementos que lo componen. Dichos elementos se relacionan en un proyecto y corresponden a: **Mercadeo, Operación, Organización y Finanzas.**

MERCADEO

El mercadeo hace referencia a un conjunto de operaciones que se presentan desde que el producto es fabricado hasta que es puesto en las manos del consumidor. La actividad que mayor connotación representa al interior de esta fase es la **investigación de mercados**; ésta consiste en la recolección e interpretación de hechos y datos que sirven para la toma adecuada de decisiones.

Toda investigación de mercados debe caracterizarse por:

1. Definición de objetivos: El objetivo de la investigación es dar información acerca de las preferencias de los consumidores; se trata de identificar entonces, las necesidades de los individuos para así mismo satisfacerlas. Ejemplo: los padres de familia que acompañan a sus hijos a practicar su disciplina deportiva en una escuela de formación. Este es un segmento en el que hay que concentrar esfuerzos, debido a que ha

sido descuidado. Los objetivos a lograr con el desarrollo del proyecto hacen referencia a aspectos sociales, cuyo objeto es satisfacer las necesidades del consumidor mediante un bien o servicio, y a aspectos económicos, cuyo fin persigue determinar el grado económico (éxito o fracaso) que pueda tener una empresa en el mercado.

2. Justificación y antecedentes del proyecto: La justificación consiste en enumerar las causas, motivos o razones que conllevan realizar la investigación, y los antecedentes, en advertir si se ha realizado un tipo de proyecto igual dentro del sector que se quiere penetrar. Para tal efecto se debe recurrir a un tipo de investigación informal.
3. Análisis del sector: En este se tiene en cuenta el desarrollo tecnológico e industrial del sector al cual se pretende acceder. Por efectos de competencia fácilmente el negocio que se aperture puede ser desplazado.
4. Análisis del mercado: Antes de analizar el mercado, es necesario entender su concepto. El mercado es el espacio físico, lugar o sitio en el que convergen compradores y vendedores a fin de desarrollar una actividad comercial; en él se debe determinar:
 - Mercado objetivo:
Conocido también como nicho de mercado, consiste en identificar en donde están concentrados los posibles clientes. (clientes potenciales)
 - Segmentación del mercado: Consiste en dividir el mercado total heterogéneo en varios segmentos, en donde cada uno tiende a ser homogéneo en todos sus aspectos.
 - Perfil del consumidor. Consiste en conocer los gustos, preferencias y necesidades del consumidor, y como participa en el proceso de compra.
5. Análisis de la competencia: Ante la intención de la puesta en marcha de un negocio, se debe identificar en donde se encuentran concentrados los más inmediatos competidores, así mismo, que tamaño y cobertura presentan.

No existe empresa alguna que se quiera aperturar que no tenga competencia; el mercado cada vez es más estrecho, y por ello es necesario implementar acciones que le permita a las empresas ser más competitivas. Una de ellas es la calidad del servicio al cliente: “Está estadísticamente demostrado que es menos costoso retener un cliente actual, atendiendo su reclamación, que conseguir uno nuevo”. Las organizaciones, sobre todo las instituciones deportivas, deben entender la importancia de prestar servicios en todos los niveles de altísima calidad, ésta es el elemento diferenciador y el arma fidelizadora que está al alcance de cualquier negocio. Hablar de calidad es un tema que defienden y en el cual se amparan todas las empresas, pero, ¿por qué si éstas tienen el concepto claro de calidad no la ponen en práctica? Si se decidieran seriamente por adoptar una gestión de mejora continua en todos sus procesos, seguramente tendrían una elevada ventaja competitiva frente a sus competidores.

Otra actividad que se desarrolla conjuntamente con la investigación de mercados es la **estrategia de mercado**; en esta así mismo, se describen ciertos conceptos:

1. Producto o servicio: Es la suma de satisfacciones físicas, psicológicas y sociológicas que el comprador demanda de su compra; tanto el producto como el servicio deben presentar unos atributos que suplan unas necesidades, no únicamente físicas, sino, que con estos pueda elevar el autoestima al comprador o usuario por ejemplo, y a su vez les permita sentirse bien en medio de la sociedad con el bien o servicio adquirido.
2. Estrategia de distribución. Consiste en revisar cuál es el medio que va utilizar el negocio para llevar el producto/servicio a las manos del comprador/usuario. Las instituciones deportivas deben especificar que alternativas de penetración y de comercialización implementan, con fines de ser ubicados fácilmente por parte de sus clientes.

3. Estrategia de precio: Al fijar el precio a un producto/servicio se debe considerar unos factores internos y externos. Internamente es necesario precisar, entre otros, los costos fijos y variables en los que se incurren en la fabricación; externamente, entre otros, es inevitable revisar los precios que presenta la competencia. Las organizaciones no tienen que interiorizarse, sino, observar lo que pasa su alrededor; cuando menos se piensa éstas dejan de ser atractivas sencillamente porque sus más inmediatos competidores han rebajado sus precios.
4. Estrategia de promoción: Consiste en definir cual es la estrategia de promoción dirigida a los clientes a fin de motivar la venta. (descuentos por volúmenes o pronto pago, combos, obsequios, etc.)
5. Estrategia de comunicación: El propósito fundamental de publicitar a través de cualquier medio es que exista una comunicación efectiva que redunde en el incremento de las ventas, pero existen otras formas de anunciar:

“Cierta día llego una joven proveniente de la zona rural interesada en conseguir trabajo domestico; ésta joven trabajó en una casa de familia y fue tan eficiente su desempeño que mereció ser recomendada por su patrona a su mejor amiga, donde ésta a su vez la recomendó a otra, y ésta a otra, y así sucesivamente”.

La lectura que se puede hacer de este ejemplo es: **la mejor publicidad es la que se da en cadena**, es decir, es ese efecto multiplicador que se presenta cada vez que una persona resulta hablando bien de un negocio. Vale la pena mencionar que un cliente satisfecho atrae más clientes, pero un cliente insatisfecho es un efecto multiplicador negativo que en lugar de sumar, resta. La publicidad es una herramienta gerencial que tienen las organizaciones para lograr que el público se entere de su existencia; su eficacia depende de los medios escogidos que influyan en el mismo.

6. Estrategias de servicio: Por mucho que las organizaciones concentren su atención en variables como el precio, el producto, la promoción y la distribución (mezcla de marketing) para suplir necesidades; si éstas no prestan una eficiente calidad en el servicio al cliente, resultaría infructuoso todo esfuerzo. Se debe combinar entonces, una serie de elementos que oriente a la empresa hacia la satisfacción total del comprador.

OPERACION

Éste segundo elemento que compone el plan de negocios guarda básicamente tres características que deben ser objeto de consideración:

Operación

1. Ficha técnica del producto o servicio: Consiste en describir técnicamente las características del producto o servicio a desarrollar: Capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología a utilizar, condiciones climáticas, características de empaque y embalaje, almacenaje.
2. Descripción del proceso: Consiste en relacionar en forma secuencial cada uno de los procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción del producto o servicio.
3. Necesidades y requerimientos: Consiste en describir las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción por cada unidad de producto y por periodo de producción; Tecnología requerida: Relacionar equipos y maquinas, capacidad instalada requerida, mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa: Necesidades técnicas y tecnológicas, mano de obra operativa especializada requerida.

Costos de producción

Para calcular los costos que se deriven de la producción, primeramente se debe determinar el costo de las materias primas, el costo de transporte de productos terminados, el costo de los materiales de empaque, el costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo, el costo de mantenimiento de las instalaciones. En los casos que se requiera, se debe establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, o de lotes o terrenos, así mismo, el costo por requerimiento de mano de obra directa por periodo (ejemplo: por días, por semanas, por meses, etc.), y el costo estimado de los servicios públicos aprovechados en la producción.

Infraestructura

Consiste en relacionar las maquinarias a adquirir indicando la función que cumple cada una de ellas en la producción o servicio; como así mismo, el mobiliario y las herramientas a utilizar en el proceso productivo.

ORGANIZACIÓN

Estrategia organizacional

Se refiere al conjunto de acciones que se adelantan al interior de las organizaciones con el ánimo de concurrir en el buen funcionamiento de las mismas. Las empresas con mayor éxito serán las que estén dispuestas a hacer cambios estratégicos; estas no pueden seguir siendo las mismas, deben implementar estrategias con fines de sostenerse en el mercado. Para poder determinar las estrategias a desarrollar, es necesario conocer a través de un análisis interno y externo el comportamiento de las empresas.

El análisis interno conlleva aquellas situaciones que se presentan en el seno de las instituciones (internamente), y se conocen como debilidades y fortalezas; las debilidades surten un efecto negativo y las fortalezas un efecto positivo. Aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa se conocen como amenazas y oportunidades; las amenazas representan un factor negativo

y las oportunidades lo contrario. Tanto las debilidades y fortalezas, como las amenazas y oportunidades, se analizan a través de una matriz conocida como DOFA.

Luego de identificar cada una de las variables en la matriz, se trata de usar las posiciones positivas para contrarrestar las negativas. Ejemplo: Si se quiere aperturar un negocio cuyo objeto social sea impartir formación académica, y de antemano se conoce que una de las fortalezas de la institución es el cuerpo docente, y una de las amenazas es el poco recurso destinado para el desarrollo institucional; entonces se puede usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas, es decir, aplicar la estrategia indicada, que sería: Promover acciones conjuntas entre la dirección y el cuerpo docente para impulsar el desarrollo institucional.

Estructura organizacional

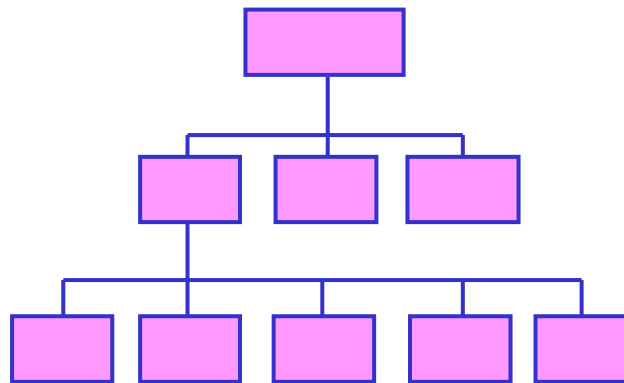
Es todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Los tres componentes clave de la estructura de la organización son:

1. El número de niveles designados en la estructura jerárquica y, las relaciones formales que se deben establecer entre si.
2. El agrupamiento de individuos en departamentos y, de éstos en la organización total.
3. El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Igualmente, hace parte de la estructura organizacional la junta directiva, la denominación de los cargos previstos y el número de empleados requeridos para cada cargo. Este esquema se ve reflejado en un organigrama, que es la representación gráfica de una estructura organizacional. Un organigrama es un gráfico que muestra, entre otras cosas, lo siguiente:

- Nombre del cargo.
- Identificación de las actividades del cargo.
- Relaciones formales (o establecidas por la gerencia) entre cargos.

- Líneas de comunicación formales.
- Ubicación del cargo en relación con los demás.



Lo importante en la estructura es, que quienes formen parte de esta se caractericen por generar un buen ambiente empresarial. Por lo general se dice que un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier esquema de organización; cuando se propugna por el trabajo en equipo, el individuo reconoce que debe cooperar en cualquier actividad. Las empresas deben ser concientes que los equipos de trabajo son una respuesta organizacional necesaria para alcanzar un conjunto de objetivos, y que un grupo organizado constituye la garantía para el trabajo organizado. Parte de trabajar en equipo obedece a los estímulos que se reciben por parte de los empleadores, no obstante, hoy las organizaciones ejercen una asidua presión en los empleados exigiéndoles productividad, pero no se preocupan por la humanización, ven en ellos maquinas que deben estar ofreciendo resultados constantemente bajo un salario como contraprestación, que en la mayoría de los casos no compensa con ese trabajo realizado; seria mucho mejor pensar en brindarle a los empleados mejores condiciones, especialmente motivacionales, a fin de que adquieran sentido de pertenencia y amor propio por la empresa a la cual están vinculados; por lo anterior, se puede coincidir con el Señor Frederick Winslow Taylor, cuando afirma en uno de sus apartes del libro los principios de la administración científica “ *El hombre debe ser enseñado a diario de forma amistosa, en lugar de ser presionado y empujado por sus jefes* ”; la empresa moderna ha adoptado otro estilo de administración: el de estar exigiendo constantemente resultados de manera coercitiva sin tener en cuenta el estado y pensar de los empleados.

Aspectos legales

Para no incurrir en imprecisiones en el momento de la constitución de la empresa, es importante tener en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Tipo de sociedad que se quiere constituir y sus características
- Conformación de un número determinado de personas
- Aporte de los socios (capital)
- Derechos y responsabilidad de los socios

FINANZAS

Fuentes de financiación

La fuente de financiación corresponde al recurso al que acude el inversionista toda vez que decide emprender un proyecto. Los fondos requeridos para hacer la inversión inicial de un negocio pueden provenir de diferentes fuentes: Recursos propios, de terceros, combinación de recursos propios y préstamo de terceros; pero independientemente de donde se deriven, se hace necesario determinar la tasa de rentabilidad efectiva anual a la cual dicho inversionista aspira obtener.

Evaluación de alternativas de inversión

En la mente de cualquier inversionista, el esquema que se plantea para tomar la decisión de invertir es: ¿Convendrá la inversión? Una inversión conviene a menos que se pueda recuperar con intereses y deje un excedente. Para tomar esta importante decisión de inversión, el inversionista debe contar:

- Con una tasa de interés que le sirva como referencia para decidir si invierte o no; dicha tasa se conoce como tasa de oportunidad del inversionista, y es la tasa máxima que podría obtener dentro de las diversas posibilidades que se le presentan para invertir su dinero.
- Con técnicas o métodos de análisis que le permitan comprobar que la inversión que hace en el presente y los beneficios futuros, le van a

representar por lo menos, la tasa de interés que él ha fijado como mínima para hacer su inversión, es decir la tasa de oportunidad.

Existe un método de reconocida aceptación universal utilizado para evaluar proyectos de inversión: *valor presente neto (VPN)*

Valor presente neto (VPN)

En términos concretos consiste en encontrar la diferencia que se presenta entre los ingresos y los egresos del negocio en un mismo periodo, para luego compararlos con la inversión inicial.

La ecuación del VPN se plantea de la siguiente forma:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+TO)_1} + \frac{FNE_2}{(1+TO)_2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+TO)_n}$$

En donde P es la inversión inicial del proyecto; FN es el flujo neto y TO es la tasa de oportunidad; el flujo neto es la diferencia que existe entre los ingresos y egresos, y constituye la disponibilidad real de efectivo.

Criterios para seleccionar alternativas usando el VPN

- Cuando el VPN es mayor que cero la alternativa se debe aceptar, debido a que la tasa de interés que se espera que rente el proyecto es mayor que la tasa de oportunidad.
- Cuando el VPN es igual a cero es indiferente aceptar o no la alternativa, porque el proyecto está rentando una tasa igual a la tasa de oportunidad.
- Cuando el VPN es menor que cero la alternativa se debe rechazar, en atención a que la tasa de interés que se espera que rente el proyecto es menor que la tasa de oportunidad.

Ejemplo: A un inversionista se le plantea la posibilidad de emprender un proyecto que requiere de una inversión inicial de \$1.000.000, y que arrojaría los siguientes flujos netos de efectivo al final de cada uno de los próximos 4 años:

FNE 1= 350.000; FNE 2= 380.000; FNE 3= 400.000; FNE 4= 500.000

Qué decisión debe tomar el inversionista, si la tasa de oportunidad del mismo corresponde al 20% efectivo anual?

$$VPN = -1.000.000 + \frac{350.000}{(1+0.20)_1} + \frac{380.000}{(1+0.20)_2} + \frac{400.000}{(1+0.20)_3} + \frac{500.000}{(1+0.20)_4}$$

$$VPN = -1.000.000 + \frac{350.000}{1.2} + \frac{380.000}{1.44} + \frac{400.000}{1.728} + \frac{500.000}{2.0736}$$

$$VPN = -1.000.000 + 291.667 + 263.889 + 231.481 + 241.127$$

$$VPN = 28.164$$

Como el VPN es mayor que cero, el inversionista estaría dispuesto a emprender el proyecto debido a que esta inversión le representaría un rendimiento superior al 20% efectivo anual.

CONCLUSIONES

El proceso de adelantar un plan de negocios debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Dentro de la estructura funcional de las organizaciones, sin importar su tamaño, todas presentan cuatro áreas básicas: Mercadeo, Producción, Administración y Finanzas; estos elementos, así mismo, son objeto de consideración en la elaboración del plan de negocios. Si bien, en cada uno de ellos se debe conocer su factibilidad, los resultados que presente el mercadeo influye en la decisión de seguir adelantando dicho plan. Lo anterior, en atención a que si de antemano se entiende que el negocio que se quiere emprender no tiene la aceptación esperada, en vano sería seguir construyendo el proceso.

Las empresas del sector del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, no deben ser la excepción, estas de igual forma deben estar bien estructuradas; en el medio domestico existen empresas pertenecientes a este sector que aún se siguen manejando artesanalmente. En la actualidad los clubes profesionales de fútbol en Colombia, en su gran mayoría, conducen estas empresas sin las características que las mismas requieren, es decir, carecen de esa estructura funcional de la que se menciona anteriormente, y concentran las actividades y responsabilidades en cabeza de una sola persona; si dichos clubes elaboran o hubiesen elaborado un plan de negocios, muy seguramente su comportamiento sería como el de una empresa que se caracteriza por implementar permanentemente acciones conducentes que le permiten obtener un correcto funcionamiento.

“La intención que tiene el autor con la construcción de este artículo, es el de concientizar y sensibilizar a los actores del escenario deportivo, de la importancia que representa el diseño de un plan de negocios toda vez que se emprenda un proyecto relacionado con cualquier tipo de negocio.”

Al iniciar una actividad de negocios relacionada con el deporte, es relevante tener en cuenta que éste es una herramienta efectiva para la superación de problemas sociales, siempre y cuando la práctica represente un verdadero sistema de aprendizaje y no solamente ejercitación física.

En la actualidad la falta de centros formativos deportivos que propugnen por la integración social, genera una oportunidad de negocio en este campo, por lo

que, la puesta en marcha de este tipo de negocio posibilita a los consumidores del deporte, sobretodo la colectividad infantil, conocer acerca de su entorno (convivencia, respeto, rescate de valores sociales e individuales, etc.), con fines de mejorar las relaciones socio-afectivas con sus homólogos (niños, jóvenes, adultos y adultos mayores).

Invertir en la sociedad a través de programas que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, el desarrollo de las personas, la familia, grupos, comunidades y poblaciones, incide en el cambio social logrando su participación y bienestar psicológico; de igual forma, ayuda a que dicha población aproveche su tiempo libre.

Para el psicólogo Francisco García Ucha, “el deporte transmite afectos, humanidad y ayuda a encontrar un rol social. No obstante para García Ucha, el deporte también posee como toda actividad aspectos positivos y negativos en el mundo que enfrentamos, un mundo con problemas sociales, en donde la solución reclama de la formación de una cultura donde tomemos conciencia, y que más allá de personas heroicas que ayudan a los más necesitados, conformemos en definitiva una mejor sociedad, que ejerza activamente la solidaridad y responsabilidad social en todos sus niveles”¹. La construcción de este pensamiento invita a reflexionar acerca de crear empresas que planteen una serie de estrategias que conduzcan a mejorar el sector recreación y deporte.

Las administraciones del orden Municipal y todas las instituciones encargadas de velar porque la población emplee de la mejor forma su tiempo libre, deben impulsar proyectos que promuevan la práctica deportiva en ella, así como el desarrollo de sus cualidades y capacidades, y una cultura de valores.

BIBLIOGRAFIA

¹ Francisco García Ucha, Subdirector del Instituto de Medicina del Deporte en Cuba

SENA, *Planes* *de* *Negocio*,
<<http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Plan+de+Negocios/>