

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIOS

Plan de negocio para un campo deportivo con pista de atletismo

en el municipio de Porvenir - Pando

Postulante : Daniel Eustaquio Rios Ayaviri

Samir García Espada

Tutor : Mgr. Eilen Rossy Saavedra Pezo

Cobija - Pando - Bolivia

2026

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este proceso. A través de Su apoyo, he podido superar obstáculos y mantenerme firme en mis objetivos, confiando en Su voluntad y en el camino que me ha mostrado.

Gracias a Él por darme la sabiduría y la paciencia necesarias para llevar a cabo este plan de negocios. Que todo lo logrado sea un reflejo de Su amor y mi compromiso por seguir adelante con fe y dedicación.

Samir García Espada

A mi familia, por ser el motor que impulsa cada uno de mis sueños, por su amor incondicional y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi abuela Ceferina, cuya sabiduría, cariño y ejemplo de vida han sido una fuente constante de inspiración. Su presencia, tanto en los momentos de alegría como en los desafíos, me ha recordado siempre la importancia de avanzar con fe y gratitud.

Esta meta alcanzada es tan mía como suya, porque en cada paso de este camino estuvieron sus palabras y su apoyo acompañándome.

Daniel Eustaquio Rios Ayaviri

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han acompañado y apoyado durante este proceso. A mi familia, por su amor incondicional, por ser mi pilar y por brindarme el respaldo emocional y físico que necesitaba en todo momento. A las personas cercanas que, con su compañía y palabras de aliento, han sido una fuente constante de fortaleza. Mi profundo agradecimiento a mis docentes, quienes con su conocimiento y dedicación me han guiado en mi formación. También a mis compañeros, con quienes compartí experiencias y aprendizajes, y a mis amigos, por su apoyo y amistad inquebrantables. Un agradecimiento especial a mi querido amigo Franz Mario Cárdenas, un hermano para mí. Gracias por ser una persona en quien puedo confiar plenamente, por tu inteligencia y sabiduría para enseñar. Agradezco profundamente tu tiempo, tus palabras

Samir García Espada

Quiero agradecer a mi familia, por su comprensión, paciencia y aliento en cada etapa de este proceso. Gracias por creer en mí incluso cuando las circunstancias parecían difíciles. Agradezco profundamente a mis docentes, por compartir sus conocimientos, por su guía constante y por fomentar en mí la búsqueda de la excelencia. Su compromiso con la enseñanza ha sido fundamental para el desarrollo de este plan de negocios y para mi crecimiento personal y profesional. A todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con su apoyo, consejos o palabras de ánimo, mi más sincero agradecimiento. Este logro es el reflejo de un esfuerzo compartido y del valor de quienes me acompañan en el camino hacia mis metas.

Daniel Eustaquio Rios Ayaviri

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción del problema	4
1.3. Formulación del problema	5
1.4. Justificación	5
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Marco conceptual	8
1.6.1. Centro deportivo multifuncional	8
1.6.2. Cancha de césped sintético	8
1.6.3. Infraestructura deportiva	8
1.6.4. Servicios deportivos complementarios	8
1.6.5. Desarrollo urbano sostenible	9
1.6.6. Emprendimiento deportivo	9
1.6.7. Plan de negocios	9
1.6.8. Mercado meta	9
1.6.9. Demanda insatisfecha	10
1.6.10. Desarrollo local	10
1.6.11. Impacto social	10
1.6.12. Estudio de mercado	10
1.6.13. Microempresa	10
1.6.14. Viabilidad técnica	11
1.6.15. Viabilidad económica	11

1.6.16. Viabilidad financiera	11
1.6.17. Punto de equilibrio	11
1.6.18. Rentabilidad	12
1.6.19. Marketing deportivo	12
1.6.20. Estrategia comercial	12
1.7. Metodología	13
1.7.1. Tipo de investigación	13
1.7.2. Enfoque de investigación	13
1.7.3. Método de investigación	14
1.7.4. Universo o población	14
1.7.5. Muestreo	14
1.7.6. Técnicas e instrumentos de investigación	15
1.7.7. Línea específica de investigación	17
CAPITULO 2	18
2.1. Definición del negocio	18
2.1.1. Naturaleza de la empresa	18
2.1.2. Concepto del negocio	19
2.1.3. El producto y su generación de valor	19
2.1.4. Misión, visión, valores y claves de gestión	20
2.1.5. Estrategia competitiva	20
2.2. Mercado	21
2.2.1. Producto mercadotécnico	21
2.2.2. Consumidor específico	23
2.2.3. Satisfacción de necesidades y deseos	25
2.2.4. Potencial de mercado	28
2.2.5. La competencia	30
2.2.6. Barreras de entrada y salida	31

2.2.7. Segmentación de mercado	32
2.2.8. Potencial de ventas	33
2.2.9. Pronóstico de ventas	36
2.2.10. Estrategias de marketing	40
2.2.10.1. Publicidad de contenido en redes sociales	40
2.2.10.2. Folletos físicos para distribución	41
2.3. Operaciones	42
2.3.1. Diseño y desarrollo del producto o servicio	42
2.3.2. Descripción técnica y funcional	45
2.3.3. Características de la calidad del servicio	46
2.3.4. Proceso de producción	47
2.3.5. Flujogramas de procesos de servicio	56
2.3.6. Personal, cargos y funciones	60
2.3.7. Maquinas, equipos, vehículos y otros similares	60
2.3.8. Insumos (descripción específica y técnicas)	62
2.3.9. Proveedores	63
2.3.10. Campo Deportivo	64
CAPÍTULO 3	69
3.1. Finanzas	69
3.1.1. Presupuesto de inversión	69
3.1.2. Presupuesto de operación	71
3.1.2.1. Costos Operativo	71
3.1.2.2. Costos administrativos	72
3.1.2.3. Costos de comercialización	73
3.1.2.4. Costos Legales	74

3.1.3. Punto de equilibrio	75
<i>3.1.3.1. Precio de venta</i>	<i>75</i>
3.1.4. Financiamiento	77
3.1.5. Cashflow	78
3.1.6. Payback	79
3.1.7. Evaluación financiera	80
<i>3.1.7.1. VAN</i>	<i>80</i>
<i>3.1.7.2. TIR</i>	<i>81</i>
<i>3.1.7.3. Beneficio - Costo</i>	<i>82</i>
3.2. Supuestos escenarios	84
3.2.1. Escenario positivista	84
3.2.2. Escenario negativista	85
CAPITULO 4	88
4.1. Organización administrativa legal	88
4.1.1. Personería jurídica	88
4.1.2. Registro legal	88
4.1.3. Organización empresarial	89
4.1.4. Personal	91
4.1.5. Procedimiento administrativo	91
CAPITULO 5	93
5.1. Conclusiones	93
5.2. Recomendaciones	94
REFERENCIAS	96
ANEXOS	99

Índice de figuras

<u>Figura 1.</u> preferencia de servicios	19
<u>Figura 2.</u> Edad de los encuestados	20
<u>Figura 3.</u> Género de los encuestados	21
<u>Figura 4.</u> Barreras para la práctica de deporte	22
<u>Figura 5.</u> Beneficios de un centro deportivo	23
<u>Figura 6.</u> Interés por un centro deportivo con pista de atletismo	24
<u>Figura 7.</u> Frecuencia de uso	25
<u>Figura 8.</u> Disponibilidad de pago por hora diurna	29
<u>Figura 9.</u> Disponibilidad de pago por hora nocturna	30
<u>Figura 10.</u> Interés por servicios adicionales	31
<u>Figura 11.</u> Consideraciones importantes sobre un centro deportivo	32
<u>Figura 12.</u> Medios preferidos para recibir información	33
<u>Figura 13.</u> Intención de recomendar el centro	34
<u>Figura 14.</u> Flujograma de atención al cliente	49
<u>Figura 15.</u> Flujograma de Reserva de servicio	50
<u>Figura 16.</u> Flujograma de Mantenimiento regular	51
<u>Figura 17.</u> Barrio Universitario – Porvenir - Coordenadas (-11.218811, -68.690841)	58
<u>Figura 18.</u> Distribución del centro deportivo (1)	59
<u>Figura 19.</u> Distribución del centro deportivo (2)	59
<u>Figura 20.</u> Organigrama	79
<u>Figura 21.</u> Entrevistas de campo (1)	88

<u>Figura 22. Entrevistas de campo (2)</u>	89
<u>Figura 23. Entrevistas de campo (3)</u>	90
<u>Figura 24. Entrevistas de campo (4)</u>	91
<u>Figura 25. Canchas de césped Maracaná</u>	92
<u>Figura 26. Canchas de césped La Bombanera</u>	93

Índice de tablas

<u>Tabla 1. Valores y Claves de gestión</u>	17
<u>Tabla 2. Personal operativo</u>	52
<u>Tabla 3. Resumen de máquinas y equipos</u>	53
<u>Tabla 4. Insumos</u>	54
<u>Tabla 5. Proveedores</u>	55
<u>Tabla 6. Cálculo de la capacidad productiva</u>	57
<u>Tabla 7. Presupuesto de Inversión Inicial por Categorías</u>	60
<u>Tabla 8. Presupuesto de Inversión Inicial Total</u>	61
<u>Tabla 9. Costos operativos –mensuales y anuales</u>	62
<u>Tabla 10. Personal administrativo operativo – Costos mensuales y anuales</u>	63
<u>Tabla 11. Resumen planillo – Costos mensuales y anuales</u>	63
<u>Tabla 12. Costos de comercialización</u>	64
<u>Tabla 13. Costos Legales</u>	65
<u>Tabla 14. Costos operativo anual</u>	66
<u>Tabla 15. Estructura del financiamiento</u>	67
<u>Tabla 16. Flujo de caja expresado en bolivianos</u>	68
<u>Tabla 17. Montos para el cálculo del VAN</u>	70
<u>Tabla 18. Proyección de ingresos anuales modificada</u>	73
<u>Tabla 19. Utilidades netas aproximadas</u>	73
<u>Tabla 20. Proyección de ingresos anuales reducida (-40%)</u>	74
<u>Tabla 21. Cálculo aproximado de utilidades netas (manteniendo egresos iguales)</u>	75

<u>Tabla 22. Personal</u>	78
<u>Tabla 23. Descripción de personal</u>	79

Resumen

El presente plan de negocios lleva por título “Plan de negocio para un campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir - Pando”. La formulación del problema que orientó la investigación fue: “¿En qué medida es viable técnica, comercial, administrativa y financieramente la implementación de un campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir, considerando la limitada oferta local de infraestructura deportiva?”. El objetivo general de la investigación fue: Diseñar un plan de negocio para un campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir, Pando, con el fin de establecer una propuesta viable y rentable que permita asegurar la inversión y garantizar la sostenibilidad económica del plan de negocios. Para llevar adelante el plan de negocios, se empleó una metodología exploratoria y descriptiva, el método del conocimiento inductivo con enfoque mixto, aplicando técnicas como la documentación, encuestas y entrevistas tanto a los consumidores como a los propietarios de centros deportivos en la región. Las principales conclusiones obtenidas fueron: El análisis de mercado demostró una demanda insatisfecha de servicios deportivos en la región, particularmente en los segmentos de jóvenes adultos interesados en el fútbol y el atletismo; La inversión inicial requerida para el plan de negocios es de Bs 2.150.000,00. Los análisis financieros muestran que el plan de negocios es altamente rentable, con un VAN positivo de Bs 2.027.264,77, una TIR atractiva del 50,28% y una relación beneficio/costo de 1,94. La recuperación de la inversión se alcanzará en el segundo año de operación, lo que representa un retorno anticipado y un indicador sólido de viabilidad; Para garantizar la legalidad, se identificaron los trámites administrativos y legales necesarios

para su constitución bajo la normativa boliviana vigente. Se definió una estructura jerárquica clara y se establecieron las funciones de los diferentes roles dentro del centro.

Palabras clave: Servicios deportivos, Infraestructura deportiva y Plan de negocios.

Abstract

This business plan is entitled “Business Plan for a Sports Field with an Athletics Track in the Municipality of Porvenir - Pando.” The research question was: “To what extent is the implementation of a sports field with an athletics track in the municipality of Porvenir technically, commercially, administratively, and financially viable, considering the limited local supply of sports infrastructure?” The overall objective of the research was to design a business plan for a sports field with an athletics track in the municipality of Porvenir, Pando, in order to establish a viable and profitable proposal that would secure the investment and guarantee the economic sustainability of the business plan. To develop the business plan, an exploratory and descriptive methodology was used, employing the inductive knowledge method with a mixed-methods approach. Techniques such as documentation, surveys, and interviews were conducted with both consumers and owners of sports centers in the region. The main conclusions obtained were: Market analysis demonstrated an unmet demand for sports services in the region, particularly among young adults interested in soccer and athletics; The initial investment required for the business plan is Bs 2,150,000.00. Financial analyses show that the business plan is highly profitable, with a positive NPV of Bs 2,027,264.77, an attractive IRR of 50.28%, and a benefit-cost ratio of 1.94. The investment will be recovered in the second year of operation, representing an anticipated return and a strong indicator of viability; To ensure legality, the necessary administrative and legal

procedures for its establishment under current Bolivian regulations were identified. A clear hierarchical structure was defined, and the functions of the different roles within the center were established.

Keywords: Sports services, Sports infrastructure, and Business plan.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios plantea la creación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), lo que permitirá una administración flexible y adecuada para un emprendimiento de pequeña escala con proyección de crecimiento sostenido. La unidad económica se enmarca en el sector terciario, dedicada a la prestación de servicios deportivos, recreativos y de bienestar físico. El rubro específico corresponde a los servicios deportivos, centrados en el alquiler de infraestructura para la práctica de disciplinas como el fútbol y el atletismo.

El Centro Deportivo Multifuncional ofrecerá un servicio integral de infraestructura deportiva, enfocado en el alquiler de espacios acondicionados para la práctica de diversas disciplinas, entre ellas fútbol, atletismo y actividades recreativas complementarias. Su principal valor diferencial radica en la calidad de sus instalaciones, destacando una cancha de césped sintético de alta durabilidad apta para encuentros diurnos y nocturnos, así como una pista de atletismo de uso comunitario, diseñada bajo estándares técnicos que garantizan seguridad y confort para los usuarios.

El análisis de mercado evidenció una baja competencia directa, con escasas alternativas deportivas disponibles en la región, lo que convierte a Porvenir en un territorio con alto potencial de crecimiento en la demanda de servicios deportivos. La segmentación de mercado identifica como público objetivo a jóvenes y adultos con capacidad económica media, aficionados al deporte, especialmente al fútbol, así como a personas interesadas en nuevas alternativas de entrenamiento como el atletismo.

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, se proyecta un alto pronóstico de ventas, sustentado en la fuerte necesidad de infraestructura deportiva moderna que actualmente no se encuentra satisfecha.

El consumidor meta identificado en el estudio manifiesta una alta frecuencia en la práctica de actividades deportivas, asistiendo a espacios de recreación al menos tres veces por semana.

Para posicionar el servicio dentro del mercado local y atraer nuevos usuarios, se aplicarán dos estrategias complementarias de marketing: Publicidad de contenido en redes sociales y distribución de folletos físicos. Ambas estrategias buscan fortalecer la imagen del centro deportivo, captar nuevos clientes y consolidar una comunidad activa en torno al deporte.

Se proyecta un volumen de prestación de servicios equivalente a 16.416 horas productivas anuales, distribuidas en las distintas actividades deportivas del centro. Dado que la principal actividad consiste en el alquiler de espacios deportivos, se establecen tres procesos operativos fundamentales: atención al cliente, gestión de reservas y mantenimiento de las instalaciones.

El centro deportivo estará ubicado en el municipio de Porvenir, barrio Universitario, en un área estratégica de fácil acceso, lo que garantizará una adecuada afluencia de público y una cobertura efectiva de la demanda local.

La inversión requerida fue de Bs 2.150.000,00, destinada a infraestructura, equipamiento y capital de operación. Los costos anuales estimados alcanzan los Bs

218.365,00, siendo financiados con recursos propios de los socios. El punto de equilibrio se calcula en 33,88 días efectivos, tras los cuales se comienza a generar utilidades netas.

Los indicadores financieros reflejan una alta rentabilidad: un Valor Actual Neto (VAN) positivo de Bs 2.027.264,77, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 50,28% y una Relación Beneficio/Costo (B/C) de 1,94, lo que demuestra que el plan de negocios es económicamente viable y financieramente atractivo, garantizando su sostenibilidad en el tiempo y su potencial para impulsar el desarrollo deportivo local.

CAPÍTULO 1

1.1. Antecedentes

En el contexto internacional, el deporte ha dejado de ser únicamente una actividad recreativa para convertirse en una industria de servicios con alto potencial de rentabilidad y dinamización económica, especialmente en áreas urbanas y emergentes. Los centros deportivos privados se han consolidado como emprendimientos sostenibles que generan empleo, promueven la salud y responden a una demanda creciente de actividades físicas estructuradas.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2023) reconoce que “el deporte puede ser una vía sostenible de emprendimiento y dinamización económica local cuando se estructura en modelos de negocio inclusivos y viables”, enfatizando el papel del deporte como motor de desarrollo económico en comunidades de diversos niveles de ingreso.

Además, un informe de Mordor Intelligence, (2024) señala que “el crecimiento de los centros deportivos privados en América Latina está ligado a una mayor conciencia sobre el bienestar, el aumento del tiempo de ocio y la búsqueda de experiencias personalizadas por parte de los consumidores”, lo cual ha impulsado inversiones significativas en infraestructura deportiva multifuncional en países como México, Chile, Colombia y Brasil.

Estas tendencias demuestran que los centros deportivos no solo tienen una función social, sino que también representan una oportunidad de negocio rentable, especialmente cuando se enfocan en mercados con escasa oferta de infraestructura adecuada, como es el caso del municipio de Porvenir del departamento de Pando.

En Bolivia, el crecimiento urbano, la conciencia sobre el cuidado de la salud y el auge del deporte recreativo han impulsado la aparición de centros deportivos impulsados por iniciativas privadas, especialmente en ciudades capitales e intermedias. Estos emprendimientos ofrecen alternativas más completas y cómodas frente a la oferta tradicional, generando valor a través de instalaciones modernas, servicios complementarios y estrategias comerciales orientadas al cliente.

De acuerdo con Escalera, Ruiz & Fernández, (2025) “el sector de servicios deportivos y recreativos muestra un crecimiento sostenido, con un aumento de registros empresariales anuales en zonas urbanas”, lo cual demuestra el dinamismo del rubro. En este contexto, el modelo de negocio de canchas de césped sintético, pistas recreativas y espacios para eventos deportivos ha cobrado fuerza, convirtiéndose en una opción rentable y replicable, especialmente cuando se identifica una demanda concreta no atendida.

En el departamento de Pando, y particularmente en el municipio de Porvenir, la oferta privada de espacios deportivos es escasa o inexistente, lo que representa una clara oportunidad para el desarrollo de un centro deportivo multifuncional orientado a la prestación de servicios especializados. A pesar del crecimiento poblacional y del interés creciente por el deporte entre jóvenes y adultos, no se ha capitalizado comercialmente esta demanda latente.

La inexistencia de un centro deportivo con enfoque empresarial en Porvenir abre la posibilidad de implementar un plan de negocios rentable, con impacto económico local y potencial de expansión, al atender una necesidad concreta del mercado mediante una infraestructura funcional, moderna y versátil.

1.2. Descripción del problema

El objeto de estudio es el diseño de un plan de negocio para la creación de un campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir, departamento de Pando. Este diseño incluirá el análisis de la viabilidad técnica, económica, administrativa y social de un centro deportivo multifuncional, orientado a cubrir la necesidad de infraestructura adecuada para la práctica deportiva y recreativa en la región.

El problema tiene su origen en la histórica falta de infraestructura deportiva moderna y accesible en el municipio de Porvenir, lo cual se debe a un acceso limitado de recursos económicos y la falta de planificación estratégica para el desarrollo de espacios recreativos adecuados por parte de las empresas privadas y estatales.

Las causas de esta problemática incluyen la insuficiencia de inversión en infraestructura deportiva, la falta de visión a largo plazo para el diseño y desarrollo de espacios recreativos y la escasa priorización de proyectos deportivos en la agenda local.

Esto da lugar a efectos negativos como el desaprovechamiento de la demanda local de espacios deportivos, la falta de un entorno propicio para el desarrollo de competencias deportivas y el estancamiento de la capacidad de los clubes deportivos locales para generar ingresos a través de la organización de eventos. Además, la carencia de instalaciones adecuadas impide la atracción de eventos deportivos de mayor envergadura, lo que limita las oportunidades económicas para la región y afecta la integración del municipio dentro del circuito deportivo regional.

El contexto de este problema se presenta en un municipio con una población joven y activa con carencia de infraestructura deportiva adecuada y multifuncional, que limite las

posibilidades de práctica sistemática y organizada de actividades físicas y recreativas. Actualmente, las instalaciones existentes no cumplirán con los requerimientos técnicos necesarios para el entrenamiento y la competencia deportiva, lo que dificultará el desarrollo de talentos locales, la promoción de la actividad física y la realización de eventos deportivos de escala municipal o regional.

Se considera un problema porque la falta de infraestructura deportiva adecuada constituye un problema relevante, ya que limita el acceso a actividades deportivas organizadas que podrían generar ingresos, promover la actividad física de manera eficiente y fomentar la integración social. Además, restringe las oportunidades de atraer eventos de mayor escala, lo cual impide que el municipio se beneficie del potencial económico de la industria deportiva. Resolver esta problemática contribuirá al fortalecimiento económico local, mejorando la oferta de servicios deportivos y brindando oportunidades tanto para los atletas como para los emprendedores y clubes deportivos locales.

1.3. Formulación del problema

“¿En qué medida es viable técnica, comercial, administrativa y financieramente la implementación de un campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir, considerando la limitada oferta local de infraestructura deportiva?”

1.4. Justificación

La investigación se realiza porque en el municipio de Porvenir existe una carencia estructural en la infraestructura deportiva, lo que limita la práctica organizada de actividades físicas y recreativas. La falta de espacios adecuados para la práctica deportiva afecta directamente el desarrollo de talentos locales, la organización de eventos deportivos y la

participación activa de la comunidad en la promoción de estilos de vida saludables. Este vacío en la infraestructura deportiva representa una oportunidad de inversión que puede transformar el panorama social y económico del municipio, promoviendo un desarrollo integral en la región.

La investigación se realizará para que se pueda diseñar un plan de negocio que permita la implementación de un centro deportivo multifuncional, que cubra las necesidades de la comunidad y garantice la viabilidad técnica, económica y social del plan de negocios. A través de este estudio, se busca identificar las mejores estrategias para la creación de un espacio que impulse la práctica deportiva, ofrezca un entorno adecuado para la formación de deportistas y fomente el bienestar social. Además, se analizará cómo este plan de negocios puede generar empleo y dinamizar la economía local mediante la atracción de eventos deportivos y la prestación de servicios relacionados con la actividad física.

Los beneficiarios de esta investigación son principalmente los habitantes del municipio de Porvenir, en particular los jóvenes, estudiantes y clubes deportivos, quienes podrán acceder a un espacio adecuado para la práctica deportiva. También se beneficiarán las instituciones educativas, organizaciones comunitarias y emprendedores locales que aprovecharán las instalaciones para desarrollar actividades recreativas y deportivas. A largo plazo, la comunidad en su conjunto se beneficiará de una mejora en la cohesión social y en el dinamismo económico local a través de la creación de nuevas oportunidades de empleo y la atracción de eventos deportivos de mayor envergadura.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para un campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir, Pando, con el fin de establecer una propuesta viable y rentable que permita asegurar la inversión y garantizar la sostenibilidad económica del plan de negocios.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional que permita segmentar el mercado y caracterizar la demanda local de servicios deportivos.
- Describir los requerimientos operativos e infraestructura necesaria para garantizar la viabilidad técnica del centro deportivo.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios, considerando inversión inicial, estructura de costos y proyecciones de flujo de caja.
- Identificar los aspectos legales y administrativos necesarios para la constitución formal de centro deportivo bajo normativa boliviana vigente.

1.6. Marco conceptual

1.6.1. Centro deportivo multifuncional

“Es un espacio diseñado para ofrecer múltiples actividades físicas, recreativas y competitivas en un mismo lugar, mediante instalaciones adecuadas que permiten el uso simultáneo o alternado de distintas disciplinas”. (Martínez, 2024, p. 12).

1.6.2. Cancha de césped sintético

“Es una superficie artificial compuesta por fibras plásticas que simulan el pasto natural, utilizada en actividades deportivas por su resistencia al uso intensivo y bajo requerimiento de mantenimiento. Mejora la disponibilidad del campo en distintas condiciones climáticas.” (CCGrass, 2024, p. 5).

1.6.3. Infraestructura deportiva

“Hace referencia al conjunto de edificaciones, espacios y equipamientos destinados a la práctica sistemática del deporte. Incluye canchas, pistas, graderías, servicios sanitarios, iluminación y otros elementos necesarios para brindar condiciones óptimas de uso.” (Villavicencio, 2024, p. 34).

1.6.4. Servicios deportivos complementarios

“Son las prestaciones que acompañan el uso principal de una infraestructura deportiva, tales como el alquiler de espacios, organización de torneos, entrenamiento personalizado o venta de insumos. Su incorporación mejora la sostenibilidad económica del proyecto.” (Carreño, Serrano & Medina, 2010, p. 16).

1.6.5. Desarrollo urbano sostenible

“Es un enfoque integral que busca equilibrar el crecimiento físico de las ciudades con la protección del medio ambiente, la equidad social y la eficiencia económica. Implica construir infraestructuras que sean duraderas, accesibles, inclusivas y coherentes con las necesidades de las futuras generaciones.” (García, 2022, p. 22).

1.6.6. Emprendimiento deportivo

“Es la creación o gestión de iniciativas orientadas a satisfacer necesidades del ámbito deportivo mediante soluciones innovadoras y sostenibles. Combina principios empresariales con objetivos sociales o comunitarios vinculados a la salud, el bienestar y la recreación.” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2023, p. 42).

1.6.7. Plan de negocios

“Es un documento técnico que describe detalladamente los objetivos, estrategias, análisis de mercado, estructura organizativa, proyecciones financieras y plan operativo de una empresa. Su función es guiar la ejecución del proyecto y evaluar su viabilidad antes de su implementación.” (Universidad Internacional de La Rioja, 2024, p. 19).

1.6.8. Mercado meta

“Es el segmento específico de la población al que se dirige un producto o servicio. Su identificación permite diseñar estrategias comerciales más efectivas y adaptar la oferta a las características, necesidades y preferencias de los potenciales usuarios.” (Corrales, 2019, p. 55).

1.6.9. Demanda insatisfecha

“Se refiere a la existencia de necesidades no cubiertas por la oferta actual en un determinado mercado. En el ámbito deportivo, puede evidenciarse por la ausencia de espacios adecuados, horarios limitados o servicios de baja calidad.” (Abatedaga, 2025, p. 38).

1.6.10. Desarrollo local

“Es un proceso que busca mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de una comunidad a partir de sus propios recursos y capacidades. Iniciativas como los centros deportivos contribuyen a dinamizar la economía y fomentar la participación ciudadana.” (Selva, 2021, p. 61).

1.6.11. Impacto social

“Hace referencia a los cambios positivos o negativos que una intervención produce en la vida de las personas. En proyectos deportivos, puede medirse en términos de integración comunitaria, reducción de conductas de riesgo o fortalecimiento del tejido social.” (Ballesteros & Rodríguez, 2021, p. 47).

1.6.12. Estudio de mercado

“Es una herramienta de análisis que permite conocer las características, preferencias y comportamiento de los consumidores potenciales. Facilita la toma de decisiones sobre productos, precios, canales y promoción, reduciendo el riesgo en emprendimientos.” (Sánchez, 2024, p. 21).

1.6.13. Microempresa

“Unidad productiva de pequeño tamaño, con un número limitado de trabajadores y bajo volumen de facturación. En Bolivia, su constitución está regulada por normativas

específicas y constituye una forma común de emprendimiento formalizado.” (QuickBooks, 2024, p. 43).

1.6.14. Viabilidad técnica

“Se refiere a la posibilidad real de implementar un proyecto desde el punto de vista operativo, considerando los recursos físicos, humanos y tecnológicos necesarios para su funcionamiento adecuado, eficiente y seguro según su naturaleza.” (VQ Ingeniería, 2023, p. 30).

1.6.15. Viabilidad económica

“Consiste en evaluar si un proyecto es factible en términos de costos y beneficios económicos. Implica determinar si los ingresos generados cubrirán los egresos y si el negocio puede sostenerse en el tiempo.” (Coll, 2021, p. 12).

1.6.16. Viabilidad financiera

“Implica el análisis de indicadores económicos como la inversión inicial, los flujos de caja, el retorno de inversión y otros parámetros financieros que permiten determinar si el proyecto generará utilidades y será rentable.” (Martins, 2025, p. 7).

1.6.17. Punto de equilibrio

“Es el nivel de ventas en el cual los ingresos igualan a los costos totales, sin generar pérdida ni ganancia. Permite establecer el volumen mínimo necesario para que el negocio sea auto sostenible financieramente.” (Rus, 2025, p. 29).

1.6.18. Rentabilidad

“Es la capacidad que tiene un proyecto o inversión para generar utilidades en relación al capital invertido. Un negocio rentable es aquel que supera sus costos y produce beneficios económicos sostenibles en el tiempo.” (Sevilla, 2025, p. 34).

1.6.19. Marketing deportivo

“Rama del marketing que aplica estrategias comerciales al ámbito del deporte. Promueve productos y servicios deportivos mediante la gestión de marca, publicidad, patrocinios, fidelización de clientes y generación de experiencias vinculadas al deporte.” (Universidad Internacional de La Rioja, 2023, p. 31).

1.6.20. Estrategia comercial

“Conjunto de decisiones orientadas a posicionar un producto o servicio en el mercado, mediante acciones planificadas de promoción, distribución, precios y atención al cliente. Define cómo la empresa competirá y atraerá consumidores.” (Quiroa, 2020, p. 19).

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de investigación

La investigación se clasificó como exploratoria y descriptiva, ya que, en una primera fase, permitió obtener un acercamiento inicial al contexto del municipio de Porvenir, identificando aspectos generales relacionados con la infraestructura deportiva y la demanda de servicios. Este enfoque exploratorio facilitó la recopilación de información preliminar en un entorno con escasos antecedentes.

Posteriormente, el estudio adoptó un carácter descriptivo, orientado a analizar y detallar las características, necesidades y comportamientos de la población en relación con el uso de espacios deportivos. Esto permitió comprender de manera más estructurada la realidad local y sentar bases para el desarrollo de propuestas acordes a las necesidades identificadas.

1.7.2. Enfoque de investigación

Se adoptó un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, ya que el estudio combinó la recopilación y análisis de datos numéricos con información cualitativa obtenida a través de entrevistas y observaciones. El componente cuantitativo permitió evaluar la viabilidad técnica, económica y social del plan de negocios mediante datos medibles y proyecciones, mientras que el componente cualitativo aportó una comprensión más profunda de las percepciones, necesidades y comportamientos de los usuarios.

De esta manera, el enfoque mixto permitió obtener una visión más integral del contexto, fortaleciendo la toma de decisiones y la formulación del plan de negocio.

1.7.3. Método de investigación

Se empleó el método del conocimiento inductivo, que partió de la observación y análisis de datos específicos sobre la situación actual de la infraestructura deportiva en Porvenir y la demanda de servicios deportivos. A partir de estos datos, se formuló una propuesta general para el diseño del plan de negocio. Este método permitió construir teorías y conclusiones basadas en la evidencia empírica recopilada durante la investigación de campo.

1.7.4. Universo o población

Según los resultados del Censo de Población y Vivienda 2024, el municipio de Porvenir contaba con una población total de 8.970 habitantes.

Para efectos de la investigación, se consideró como población objetivo a las personas comprendidas entre 15 y 60 años, ya que este grupo presentaba mayor probabilidad de participar en actividades deportivas y recreativas.

Este rango etario representó aproximadamente el 65% de la población total, lo que equivalió a 5.830 personas dentro del municipio.

Este grupo constituyó el mercado potencial para el plan de negocios, al concentrar a la mayor parte de los posibles usuarios de los servicios deportivos.

1.7.5. Muestreo

Se aplicó un muestreo probabilístico, específicamente se utilizó un muestreo aleatorio simple, con el fin de garantizar que cada individuo de la población tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado. Este enfoque permitió obtener una muestra representativa de la población total, asegurando que los resultados fueran aplicables a toda la comunidad.

Para lo cual se hizo el cálculo de la muestra representativa:

Tamaño de la población (N): 5.830

Nivel de confianza (Z): 1,96

Desviación estándar (σ): 0,50

Margen de error (e): 0,05

$$n = \frac{\frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2}}{(1,96)^2 \cdot (0,50)^2 \cdot 5.830}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,50)^2 \cdot 5.830}{(0,05)^2 \cdot (8.970 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,50)^2}$$

$$n = 360,5$$

Por lo tanto, el tamaño óptimo de la muestra fue de 361 personas.

1.7.6. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de datos, se emplearon diversas técnicas e instrumentos, cada uno con un propósito específico:

Técnicas de investigación:

- Documentación: Se realizó una revisión de fuentes secundarias, como informes, estudios previos y estadísticas. Esta técnica permitió obtener información contextual sobre la situación actual de la teoría básica, infraestructura deportiva, lo que fue fundamental para comprender las necesidades y carencias de la comunidad en cuanto a infraestructura deportiva.

- Encuesta: Se utilizó esta técnica para obtener datos de una muestra representativa de la población. A través de la encuesta, se logró recabar información sobre las preferencias y necesidades de la comunidad en relación con los servicios deportivos disponibles. La encuesta permitió obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos de forma sistemática y estructurada.
- Entrevista: Se aplicó esta técnica para obtener información detallada y cualitativa de expertos locales y representantes de negocios similares. Las entrevistas permitieron profundizar en aspectos técnicos y administrativos, como la viabilidad del plan de negocios y las condiciones locales para su implementación.

Instrumentos de investigación:

- Ficha de trabajo: Este instrumento se utilizó en la técnica de documentación para organizar y clasificar la información obtenida de las fuentes secundarias de manera ordenada.
- Cuestionario: El cuestionario estructurado se diseñó para la técnica de encuesta, y estuvo compuesto por preguntas cerradas y abiertas. Este instrumento permitió obtener datos estandarizados que facilitaron el análisis de las respuestas obtenidas de la muestra representativa.
- Guía de entrevista: Se desarrolló una guía semiestructurada para las entrevistas, que facilitó la obtención de información detallada de los expertos consultados. La guía permitió mantener una estructura flexible, adaptándose a las respuestas de los entrevistados, lo que favoreció la exploración de temas específicos relacionados con la viabilidad del plan de negocios.

1.7.7. Línea específica de investigación

Se empleó la línea específica número 3: Diseño e implementación de procesos de producción de bienes y servicios

CAPITULO 2

2.1. Definición del negocio

2.1.1. *Naturaleza de la empresa*

La empresa que se proyecta como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), constituida conforme al Código de Comercio boliviano y registrada ante las instancias correspondientes. Este tipo de organización permite una estructura de sociedad con responsabilidad limitada al aporte de cada socio, facilitando una administración más flexible, adecuada para emprendimientos de pequeña escala con proyecciones de crecimiento. La empresa está conformada por socios fundadores que asumen funciones administrativas y operativas de manera coordinada.

La unidad económica se desarrolla en el sector terciario, correspondiente a la prestación de servicios, con énfasis en actividades deportivas, recreativas y de bienestar físico. Su operación se basa en la oferta directa de servicios intangibles que no generan bienes físicos, pero que aportarán valor a través de la mejora en la calidad de vida, la salud física y la integración social de la población local.

El rubro específico de la empresa es el de los servicios deportivos, enfocados en el alquiler de infraestructura para la práctica de disciplinas como fútbol y atletismo, la organización de eventos deportivos y la ejecución de programas de entrenamiento y recreación.

La empresa se clasificada como una microempresa, principalmente en función al nivel de inversión inicial, la cantidad de personal previsto y el volumen estimado de ventas anuales.

Su escala operativa es local, con posibilidad de ampliación futura en función del comportamiento del mercado y la respuesta de la demanda.

2.1.2. Concepto del negocio

El concepto del negocio consiste en el diseño, implementación y puesta en funcionamiento de un centro deportivo multifuncional que integrará una cancha de césped sintético reglamentaria para la práctica del fútbol y una pista de atletismo con especificaciones técnicas adecuadas, dirigidas tanto a deportistas profesionales como aficionados.

La propuesta busca cubrir una necesidad evidente en la comunidad: la falta de escenarios adecuados para el desarrollo de actividades deportivas organizadas, entrenamientos sistemáticos, competencias escolares y eventos locales.

El modelo de negocio busca posicionarse como una opción innovadora, confiable y necesaria en el entorno local, con perspectivas de expansión hacia otros servicios relacionados con el entrenamiento deportivo y el bienestar físico, conforme a la evolución del mercado y la demanda de la población objetivo.

2.1.3. El producto y su generación de valor

El centro deportivo multifuncional ofrece un servicio integral de infraestructura deportiva, enfocado en el alquiler de espacios para la práctica de distintas disciplinas, entre ellas el fútbol, el atletismo y otras actividades físicas recreativas o competitivas.

El servicio principal estará compuesto por una cancha de césped sintético de alta durabilidad, adecuada para encuentros deportivos tanto diurnos como nocturnos, y una pista de atletismo, construida bajo estándares técnicos que aseguren funcionalidad y seguridad para los usuarios.

2.1.4. Misión, visión, valores y claves de gestión

Misión: La misión del campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir es proporcionar un espacio accesible y moderno para la práctica de actividades deportivas y recreativas, contribuyendo al desarrollo físico y social de la comunidad.

Visión: La visión del plan de negocios es convertirse en el principal centro deportivo multifuncional de la región, reconocido por su capacidad para promover el deporte, la salud y el bienestar en la comunidad. En los próximos cinco años, se aspira a ser un referente en la provisión de infraestructura deportiva de alta calidad, no solo a nivel local, sino también regional, atrayendo eventos deportivos y actividades recreativas de mayor envergadura.

Tabla 1.

Valores y Claves de gestión

Valores	Claves de gestión
Compromiso	Gestión operativa eficiente
Innovación	Sostenibilidad financiera
Responsabilidad	Marketing y comunicación
Calidad	Responsabilidad social y ambiental

Nota: Elaboración propia.

2.1.5. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva es fundamental para el éxito y la sostenibilidad del plan de negocios del campo deportivo con pista de atletismo en el municipio de Porvenir.

1) Diversificación de servicios y programas deportivos

Una de las principales estrategias será la diversificación de servicios ofrecidos en el centro deportivo. Además de contar con una pista de atletismo, se implementarán otros

servicios complementarios como canchas de césped sintético para fútbol, áreas para actividades recreativas y programas de formación deportiva para diferentes edades y niveles.

2) Estrategia de precios competitivos y accesibles

La estrategia de precios será una herramienta clave para atraer y fidelizar a los usuarios del centro deportivo. Se adoptará una política de precios competitivos y accesibles, con tarifas diferenciadas según la actividad o el grupo de usuarios. Esto incluirá descuentos y promociones para estudiantes, familias y grupos comunitarios, lo que facilitará el acceso al deporte y fomentará la participación de diferentes segmentos de la población.

3) Alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas locales

La formación de alianzas estratégicas con instituciones educativas, clubes deportivos y empresas locales será una de las principales estrategias para aumentar la visibilidad y la demanda del centro deportivo. A través de convenios con colegios y universidades locales, se organizarán actividades y programas deportivos que involucren a los estudiantes y sus familias. Además, se buscarán patrocinadores dentro del ámbito empresarial local, lo que permitirá generar ingresos adicionales y fortalecer la presencia del centro en la comunidad.

2.2. Mercado

2.2.1. Producto mercadotécnico

El centro deportivo ofrece tres espacios funcionales: una cancha de fútbol 7, otra de fútbol 5/fútbol tenis, y una pista de atletismo. Estas instalaciones buscan atender la creciente demanda de espacios deportivos de calidad, promoviendo la actividad física, la integración social y el bienestar general de la comunidad.

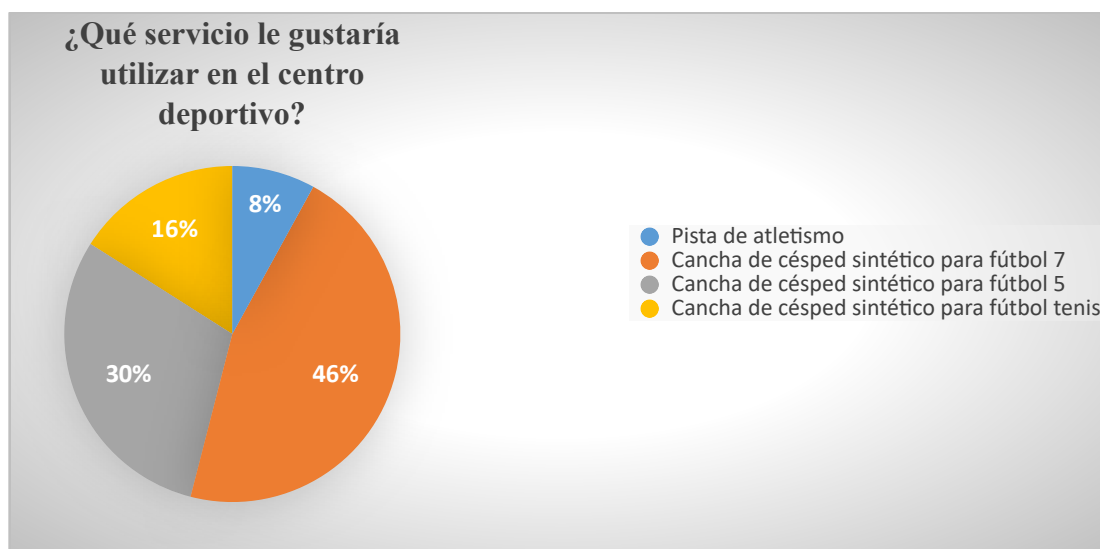
Adi Ribeiro, propietario de un conocido centro en Cobija, destaca el éxito de su cancha de fútbol 7, que, pese a ser su única instalación, mantiene una alta demanda y una sólida posición en el mercado local, especialmente entre jóvenes y grupos de amigos. Su recepción sencilla pero funcional garantiza un servicio eficiente y clientes satisfechos.

De forma similar, Diego Cazo, dueño del centro Maracaná, ofrece únicamente una cancha de fútbol 5. Aunque su servicio es básico, la demanda constante de partidos informales sostiene su negocio, permitiéndole una gestión directa y sin complicaciones.

Los encuestados, al ser consultados sobre qué servicio les gustaría utilizar en el centro deportivo, respondieron de la siguiente manera:

Figura 1.

preferencia de servicios



Nota: Elaboración propia.

En cuanto al análisis de estos resultados, se observa una clara predilección por las actividades de fútbol, con una destacada preferencia por las canchas de fútbol 7 y fútbol 5. Estos datos refuerzan la idea de que los servicios relacionados con el fútbol son clave para

atraer a la mayor parte de los usuarios. A pesar de que la pista de atletismo tiene una menor demanda, aún se valora como una opción interesante para ciertos grupos. Por su parte, la opción de fútbol tenis muestra una baja aceptación, lo que podría indicar que no es una prioridad para la mayoría de los encuestados, aunque podría mantener un nicho de clientes.

2.2.2. Consumidor específico

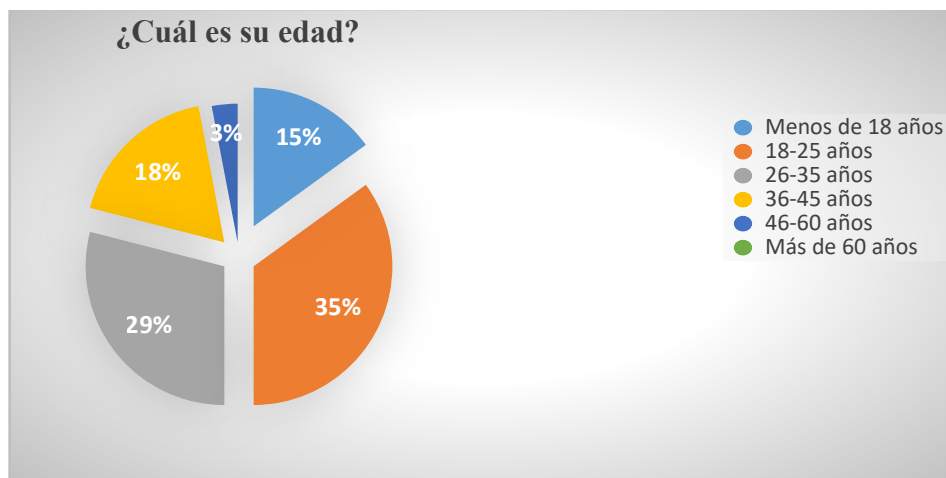
El público del centro deportivo está formado principalmente por jóvenes adultos de 18 a 35 años que buscan espacios adecuados para practicar fútbol, mantenerse activos y socializar en un entorno de calidad. La mayoría proviene de la comunidad local, aunque también llegan visitantes de zonas cercanas, especialmente los fines de semana. Valoran precios accesibles, horarios flexibles y buenas instalaciones con un servicio cómodo y funcional.

Según Adi Ribeiro, la mayoría de los clientes de su centro en Cobija son jóvenes que se reúnen para jugar partidos informales entre amigos, aunque también asisten algunas familias. Esto refleja la fuerte afición al fútbol y el papel del centro como punto de encuentro recreativo.

Del mismo modo, Diego Cazo, dueño del centro Maracaná, señala que su clientela principal son los jóvenes de 20 a 30 años que buscan jugar fútbol 5. La alta demanda confirma la popularidad de esta modalidad, a pesar de su formato reducido frente al fútbol tradicional. Los encuestados, al ser consultados sobre cuál es su edad, respondieron de la siguiente manera:

Figura 2.

Edad de los encuestados

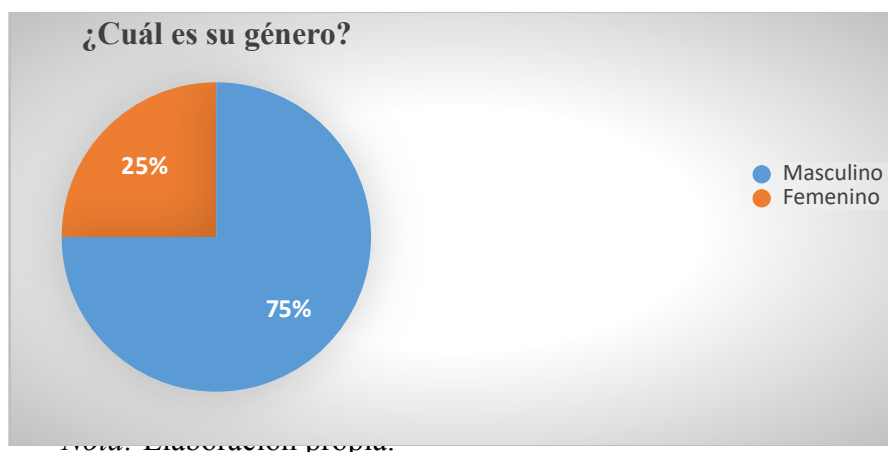


Este perfil de edad indica que el centro deportivo atrae principalmente a jóvenes adultos que buscan espacios para la práctica deportiva. Los jóvenes entre 18 y 35 años son el grupo con mayor interés, lo que es coherente con la naturaleza dinámica de los servicios que ofrece el centro. Aunque también hay un interés de personas mayores, con un 18% de adultos entre 36-45 años, este segmento representa un público menor.

Por otra parte, también se consultó sobre el género de los encuestados, y las respuestas fueron las siguientes:

Figura 3.

Género de los encuestados



El 75% de los encuestados se identificó como masculino, mientras que el 25% restante se identificó como femenino. Este dato refleja una mayor participación masculina en las actividades deportivas dentro del centro. Este sesgo hacia el género masculino es común en muchas actividades deportivas, especialmente en deportes como el fútbol, que históricamente han atraído más a hombres.

La predominancia masculina en las respuestas sugiere que los servicios del centro deportivo pueden estar más orientados hacia el público masculino, lo cual debe ser considerado al diseñar estrategias de marketing o promociones. Sin embargo, también es importante fomentar la participación femenina, ya que el 25% de interesadas demuestra que hay espacio para expandir la oferta de actividades o crear programas que atraigan a más mujeres, promoviendo la inclusividad y el equilibrio de género en la participación deportiva.

2.2.3. Satisfacción de necesidades y deseos

El centro deportivo cubre la necesidad de contar con espacios de calidad para practicar fútbol y atletismo en una región con poca infraestructura. Además, promueve la recreación, la salud y la integración social, ofreciendo un ambiente donde jóvenes y adultos pueden disfrutar de la actividad física y el bienestar.

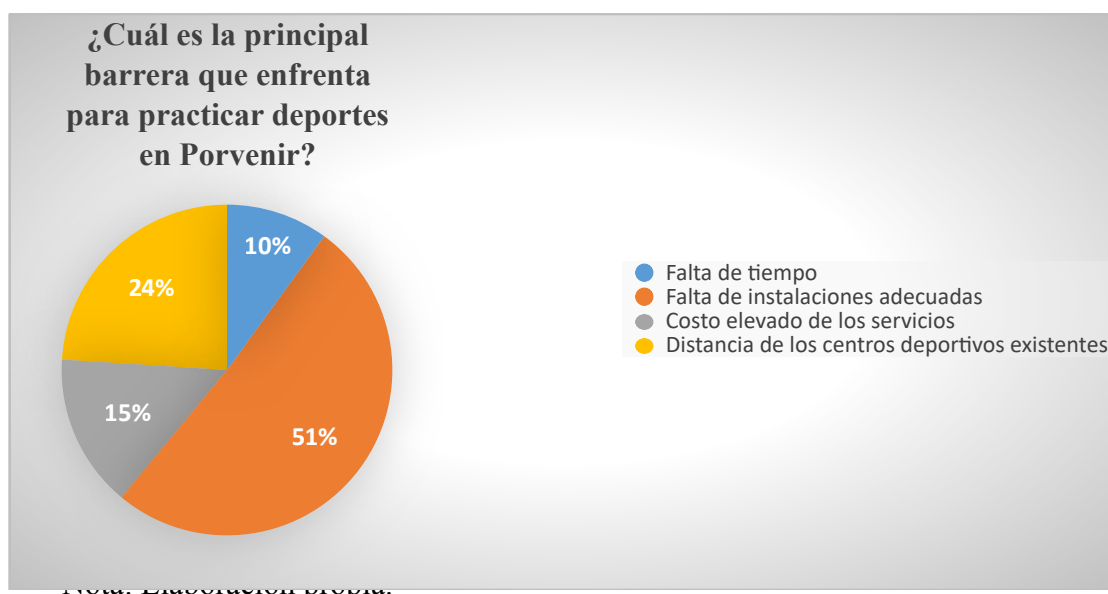
Según las entrevistas, se perciben cambios en las preferencias de los usuarios. Adi Ribeiro destaca que las canchas de césped sintético son cada vez más valoradas por su comodidad y durabilidad, lo que ha mejorado la satisfacción de los clientes y consolidado su preferencia por experiencias deportivas de mayor calidad.

En cambio, Diego Cazo señala que en su centro no se han registrado grandes variaciones en la demanda, aunque nota un leve aumento del interés de los jóvenes por el fútbol 5, lo que podría anticipar un crecimiento en esta modalidad.

Los encuestados, al ser consultados sobre cuál es la principal barrera que enfrentan para practicar deportes en Porvenir, respondieron de la siguiente manera:

Figura 4.

Barreras para la práctica de deporte



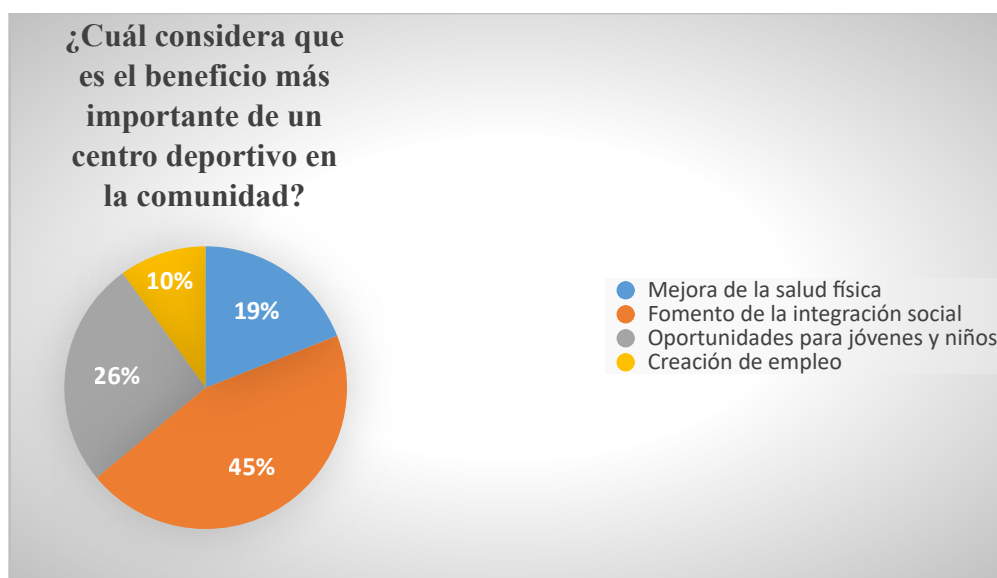
El 51% de los encuestados identificó la falta de instalaciones adecuadas como la principal barrera para la práctica deportiva, lo que evidencia la escasa infraestructura en la región. Un 24% señaló la distancia a los centros deportivos como un obstáculo importante, reflejando la dificultad de acceso para muchos usuarios.

Además, el 15% mencionó el alto costo de los servicios como una limitación económica que reduce la participación, mientras que el 10% atribuyó su falta de actividad física a la falta de tiempo. En conjunto, estos datos muestran que la infraestructura, la

accesibilidad, los precios y el tiempo disponible son los principales factores que condicionan la práctica deportiva en la región. De igual manera, se les consultó sobre cuál consideran que es el beneficio más importante de un centro deportivo en la comunidad, y las respuestas fueron las siguientes:

Figura 5.

Beneficios de un centro deportivo



El 45% de los encuestados destacó que el beneficio más importante de un centro deportivo en la comunidad es la mejora de la salud física, lo que refleja una fuerte preocupación por la salud y el bienestar físico de los individuos. A continuación, un 26% de los encuestados señaló que lo más importante es el fomento de la integración social, destacando el papel que desempeñan los centros deportivos en la creación de espacios donde las personas pueden conectarse y colaborar entre sí. Un 19% consideró que lo más relevante son las oportunidades para jóvenes y niños, lo que sugiere que la juventud es un grupo de especial interés para los servicios deportivos.

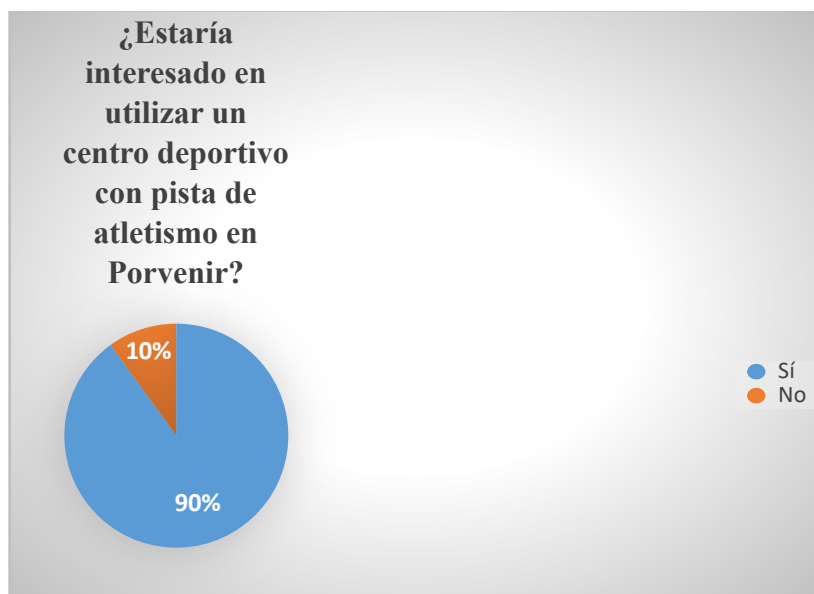
Por último, solo un 10% indicó que el beneficio más importante es la creación de empleo, aunque esta opción también es relevante para quienes ven el centro deportivo como una fuente de trabajo y desarrollo económico local.

2.2.4. Potencial de mercado

El potencial de mercado del centro deportivo es alto, especialmente en Cobija, donde muchos jóvenes buscan espacios para practicar fútbol. Según Adi Ribeiro, el interés por la actividad física está creciendo, lo que incrementará la demanda de servicios deportivos y abrirá oportunidades para ampliar instalaciones y atraer más usuarios. En cambio, Diego Cazo adopta una visión más cautelosa. Aunque reconoce el interés por el fútbol, especialmente el fútbol 5, considera que la cultura deportiva local aún no está consolidada. Aun así, ve un mercado prometedor en ofrecer espacios accesibles y flexibles, dirigidos principalmente a jóvenes que buscan opciones recreativas adaptadas a sus necesidades. Los encuestados, al ser consultados respondieron de la siguiente manera:

Figura 6.

Interés por un centro deportivo con pista de atletismo



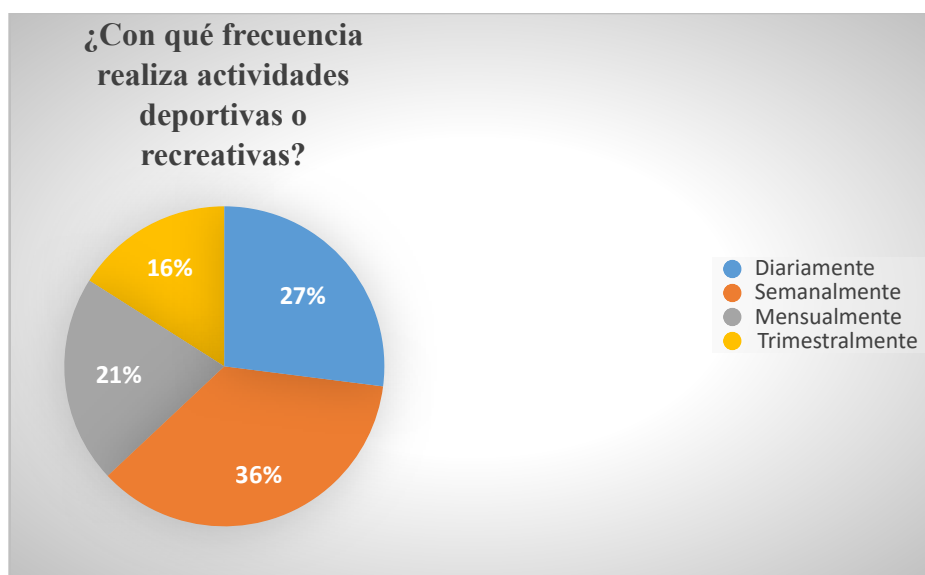
Nota: Elaboración propia.

Este resultado muestra una alta aceptación del centro deportivo propuesto, con un gran interés por parte de la comunidad local en la pista de atletismo. El 90% de los encuestados muestra una predisposición positiva hacia este tipo de infraestructura, lo que sugiere que existe una demanda significativa para la práctica del atletismo en la región, algo que no estaba disponible anteriormente. Esto implica que el plan de negocios tiene un gran potencial de aceptación por parte del público objetivo, lo que respalda la viabilidad de su implementación en Porvenir.

Los encuestados, al ser consultados sobre la frecuencia con la que realizan actividades deportivas o recreativas, respondieron de la siguiente manera:

Figura 7.

Frecuencia de uso



Nota: Elaboración propia.

Este gráfico revela que una gran parte de los encuestados practica deportes de forma regular, con un 36% participando semanalmente y un 27% realizándolo a diario. Esto indica

que hay un interés constante y activo en la comunidad por participar en actividades físicas, lo que aumenta la viabilidad del plan de negocios y confirma que existe un mercado dispuesto a utilizar las instalaciones de manera frecuente.

El 21% de las personas que practican actividades mensualmente también sugiere un mercado adicional potencial, que podría incrementarse con una mejor oferta de instalaciones y servicios. Por otro lado, el 16% que realiza actividades trimestralmente representa a aquellos con una participación menos constante, lo cual podría indicar que estos usuarios no están tan comprometidos con la actividad física, pero aún son un grupo al que se puede atraer mediante promociones o eventos.

2.2.5. La competencia

Tanto Adi Ribeiro como Diego Cazo coinciden en que la competencia en la región es limitada, con pocas opciones deportivas disponibles. Adi destaca que en Cobija el mercado no está saturado y que su principal ventaja es ofrecer una cancha de césped sintético de calidad, además de un trato cercano con los clientes, lo que genera una experiencia más personalizada.

Diego también considera que la competencia es escasa y que su cancha de fútbol 5 se diferencia por su tamaño reducido, que brinda un ambiente más tranquilo. Sin embargo, enfrenta el reto de que muchos usuarios no están acostumbrados a pagar por estos servicios, lo que dificulta la fidelización. Aun así, sostiene que el buen mantenimiento y los precios accesibles son claves para su éxito.

En Porvenir, la competencia es aún menor: casi no existen canchas de césped sintético. Esto representa una gran oportunidad para el plan de negocios, que podría convertirse en el

principal referente local del deporte organizado, llenando un vacío en la oferta y ganando una ventaja competitiva significativa.

2.2.6. Barreras de entrada y salida

Barreras de entrada:

Las barreras de entrada en el sector de los centros deportivos en Porvenir se centran principalmente en costos iniciales elevados y en la falta de infraestructura adecuada. Uno de los principales retos para los nuevos inversionistas es la necesidad de financiamiento inicial para cubrir los gastos asociados con la construcción de instalaciones (como la cancha de césped sintético, la pista de atletismo, y los espacios comunes) y la adquisición de equipos. Estos gastos son sustanciales y requieren una planificación financiera sólida, además de una fuente de financiamiento confiable.

Otro obstáculo importante es la falta de conocimiento y cultura deportiva en la región. Aunque la demanda de actividades deportivas está en crecimiento, aún no existe una cultura consolidada que respalde este tipo de inversiones. Las personas no están acostumbradas a pagar por servicios deportivos, lo que podría dificultar la captación de clientes. Además, la competencia limitada en el municipio implica que el mercado aún no está completamente maduro, lo que puede generar incertidumbre sobre el rendimiento económico de un nuevo centro deportivo.

Barreras de salida:

En cuanto a las barreras de salida, uno de los principales desafíos es la inmovilidad del capital invertido. La inversión inicial en infraestructura, equipos y otros recursos es de largo plazo, lo que significa que salir del negocio podría implicar una pérdida significativa si el plan

de negocios no es exitoso. Además, la especialización de las instalaciones (como canchas de césped sintético y pistas de atletismo) puede dificultar la reconversión del uso del terreno para otros fines, si fuera necesario. Esto limita las opciones de venta del centro en caso de que el negocio no sea rentable o si se desea liquidar la inversión.

Otro factor a considerar es la dependencia de los ingresos estacionales. En zonas como Porvenir, el uso de las instalaciones podría ser más bajo en ciertas épocas del año debido a condiciones climáticas u otras variables externas. Este riesgo estacional puede hacer que el negocio sea menos atractivo para los posibles compradores o socios, ya que los ingresos no se distribuyen de manera uniforme a lo largo del año.

2.2.7. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado permite identificar los grupos más relevantes y adaptar los servicios deportivos a sus necesidades, optimizando recursos y rentabilidad. Comprender qué segmentos tienen mayor interés en actividades como el fútbol y el atletismo es clave para ofrecer una propuesta de valor efectiva.

Según Adi Ribeiro, su segmento más rentable son los jóvenes que buscan espacios para jugar fútbol y socializar. Los partidos locales y eventos especiales aumentan la demanda, destacando la importancia del público recreativo.

De manera similar, Diego Cazo identifica a los jóvenes adultos como su principal segmento. Aunque existe cierto interés infantil, su clientela está compuesta sobre todo por grupos pequeños de amigos que buscan jugar de forma informal, en un ambiente accesible y relajado.

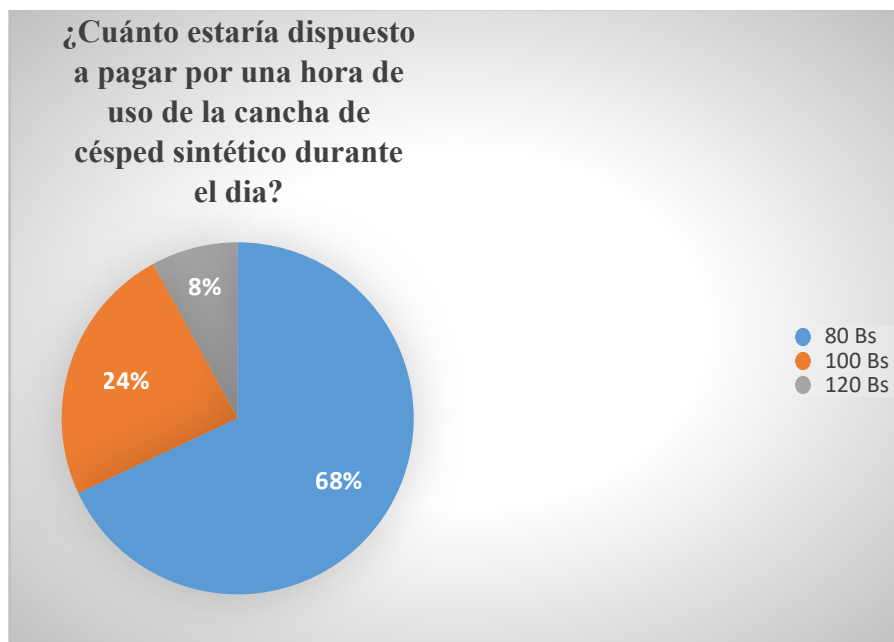
2.2.8. Potencial de ventas

El potencial de ventas de un centro deportivo está estrechamente relacionado con la gestión de precios y las estrategias de promoción utilizadas para atraer y mantener clientes. Adi Ribeiro comenta que su estrategia para gestionar los precios se centra en ofrecer tarifas razonables, de modo que cualquier grupo de amigos pueda acceder al alquiler de la cancha sin dificultades. Adi también ajusta las tarifas según la demanda y flexibiliza los horarios, lo que permite una mayor adaptabilidad a las necesidades de los usuarios. En cuanto a las promociones, utiliza descuentos por grupos o tarifas especiales para equipos de fútbol, lo que ha resultado ser una estrategia bastante efectiva.

Por su parte, Diego Cazo menciona que su estrategia de precios se basa en mantenerlos asequibles, ya que, si los fijara demasiado altos, pocos clientes acudirían. Sin embargo, también se ve limitado en cuanto a la flexibilidad de precios debido a la falta de disposición del mercado a pagar más por el servicio. A veces, realiza ofertas o baja los precios para incentivar la demanda, pero los resultados no siempre son satisfactorios. Los encuestados, al ser consultados sobre la cantidad que estarían dispuestos a pagar por una hora de uso de la cancha de césped sintético durante el día, respondieron de la siguiente manera:

Figura 8.

Disponibilidad de pago por hora diurna



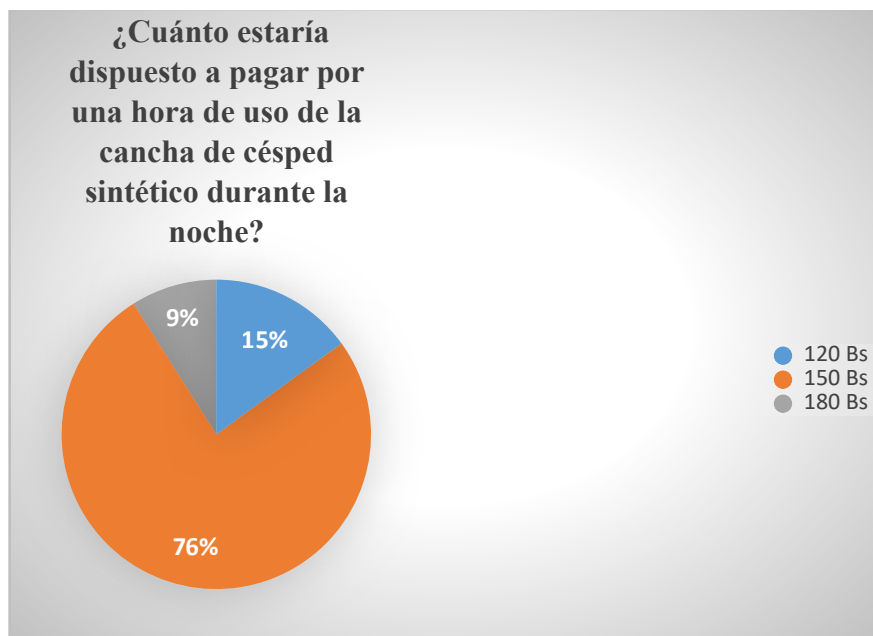
Este análisis muestra que una gran mayoría de los usuarios prefieren el precio más bajo, lo que indica que existe una sensibilidad al precio dentro del mercado local. Esto resalta la importancia de ajustar las tarifas de acuerdo con la capacidad de pago de los potenciales usuarios, asegurando que el servicio sea accesible para la mayor parte de la población, especialmente para los jóvenes y grupos sociales que son el principal segmento objetivo del centro deportivo.

El comportamiento observado en las encuestas refuerza la idea de que, para ser competitivo en el mercado, es crucial ofrecer precios accesibles, pero también debe haber un equilibrio con la calidad y el valor percibido del servicio.

Los encuestados, al ser consultados sobre la cantidad que estarían dispuestos a pagar por una hora de uso de la cancha de césped sintético durante la noche, respondieron de la siguiente manera:

Figura 9.

Disponibilidad de pago por hora nocturna



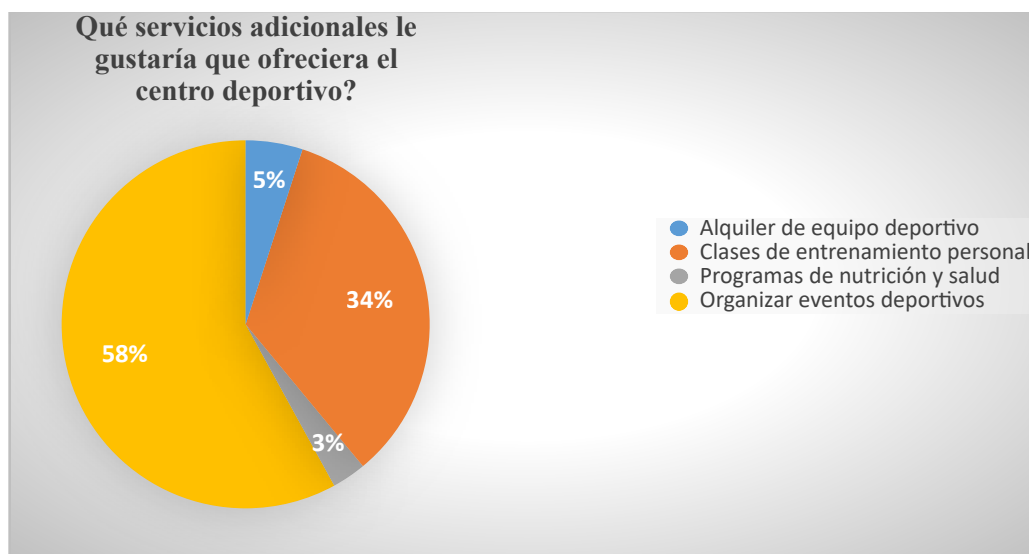
Nota: Elaboración propia.

Este análisis indica que la mayoría de los usuarios se muestra dispuesta a pagar un precio intermedio de 150 Bs por la hora de uso nocturna. Esta preferencia podría estar relacionada con la valoración de la iluminación en las canchas durante la noche, lo cual justifica el precio más alto debido al costo adicional de la iluminación y la mayor comodidad de jugar en horarios nocturnos.

Los encuestados, al ser consultados sobre qué servicios adicionales les gustaría que ofreciera el centro deportivo, respondieron de la siguiente manera:

Figura 10.

Interés por servicios adicionales

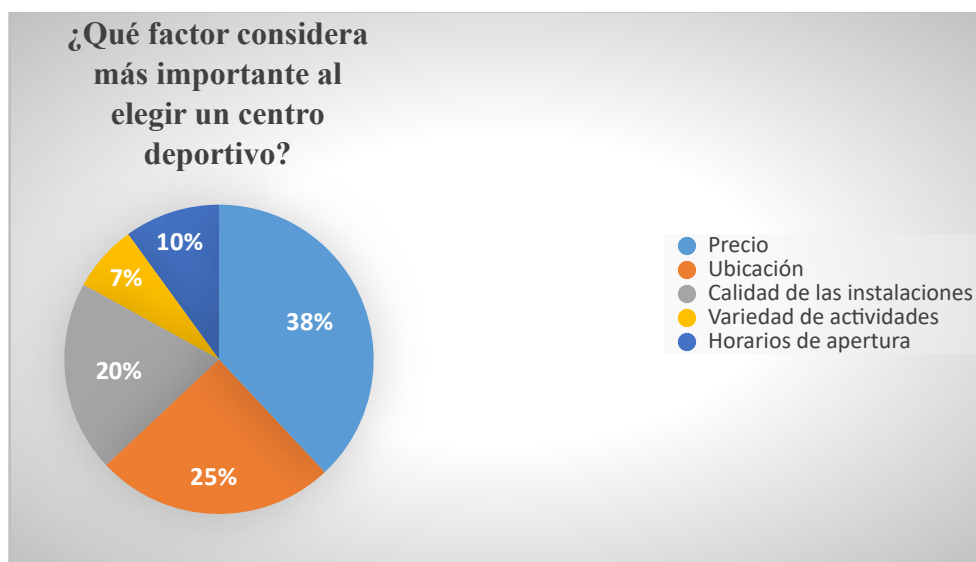


Nota: Elaboración propia.

Este análisis revela que la mayoría de los usuarios se inclina hacia la opción de eventos deportivos, lo cual refleja un interés por actividades que generen interacción social y mayor dinamismo en el centro deportivo. Las clases de entrenamiento personal también tienen una aceptación considerable, lo que podría indicar que los usuarios buscan una formación más estructurada y personalizada. Sin embargo, los servicios como el alquiler de equipo deportivo y programas de nutrición y salud no parecen ser prioritarios para la mayoría.

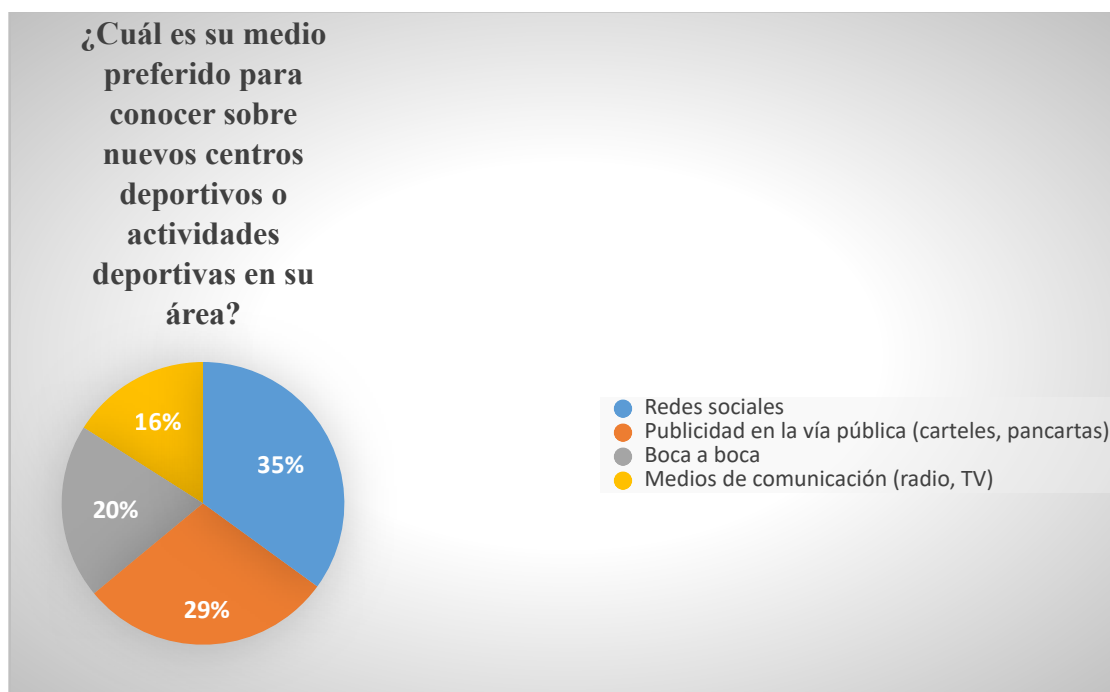
2.2.9. Pronóstico de ventas

Ambos entrevistados coinciden en la importancia de mantener precios accesibles y asegurar alta calidad en las instalaciones para retener clientes. Sin embargo, Adi Ribeiro tiene una visión más optimista y considera que el mercado crecerá, mientras que su enfoque en torneos y un trato cercano podría impulsar un aumento en sus ventas. Por otro lado, Diego Cazo adopta un enfoque más conservador, esperando un mercado estático, pero manteniendo su estrategia de calidad a precios razonables para atraer clientes recurrentes. Los encuestados, al ser consultados sobre el factor más importante, respondieron de la siguiente manera:

Figura 11.*Consideraciones importantes sobre un centro deportivo**Nota:* Elaboración propia.

El 38% de los participantes destacó el precio como el aspecto más relevante al seleccionar un centro deportivo. Esto sugiere que, para la mayoría, la accesibilidad económica juega un papel fundamental en su decisión. En segundo lugar, el horario de apertura fue mencionado por un 25% de los encuestados, lo que indica que tener flexibilidad en los horarios de acceso es crucial para los usuarios. La ubicación fue considerada un factor importante por el 20%, lo que refleja que la proximidad al centro deportivo es un criterio significativo para muchos de los encuestados.

La calidad de las instalaciones también fue mencionada por un 10% de los participantes, destacando la importancia de tener un espacio adecuado y bien mantenido. Finalmente, un 7% de los encuestados consideró la variedad de actividades como el principal factor al elegir un centro deportivo, lo que sugiere que algunos usuarios buscan centros que ofrezcan diversas opciones para satisfacer diferentes intereses deportivos.

Figura 12.*Medios preferidos para recibir información**Nota:* Elaboración propia.

El 35% de los participantes indicó que el medio más efectivo para ellos son las redes sociales. Esto subraya la relevancia de las plataformas digitales y las redes sociales como canales de comunicación para llegar a la audiencia actual, especialmente en un mundo cada vez más conectado digitalmente.

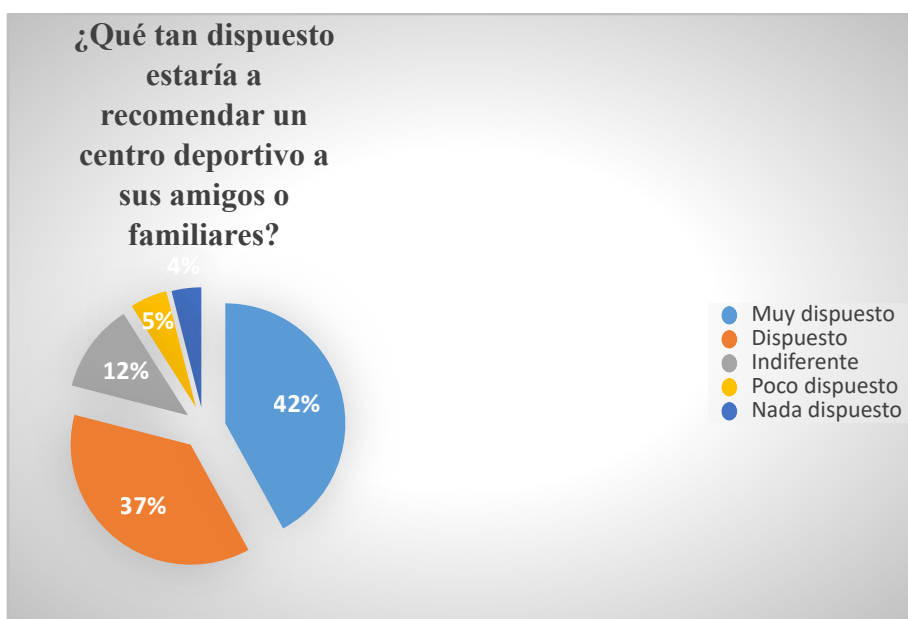
El boca a boca fue mencionado por el 29% de los encuestados, lo que pone en evidencia la importancia del marketing de recomendaciones y el efecto de las relaciones personales en la toma de decisiones. En cuanto a la publicidad en la vía pública, que incluye carteles y pancartas, un 20% de los participantes la consideró un medio adecuado para conocer sobre centros deportivos, sugiriendo que la visibilidad física en la comunidad también juega un papel relevante. Por último, un 16% de los encuestados mencionó los medios de

comunicación tradicionales (radio y TV) como su fuente principal de información, lo que implica que aún existe un sector de la población que confía en los medios tradicionales, aunque en menor medida.

Los encuestados, al ser consultados sobre qué tan dispuestos estarían a recomendar un centro deportivo a sus amigos o familiares, respondieron de la siguiente manera:

Figura 13.

Intención de recomendar el centro



Nota: Elaboración propia.

Un 42% expresó estar muy dispuesto a recomendar el centro, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y confianza en los servicios ofrecidos, lo cual es un indicador positivo para la fidelización y la posible expansión del mercado mediante el marketing de boca a boca.

Un 37% indicó que estarían dispuestos a recomendar el centro, lo que también sugiere un nivel significativo de satisfacción, aunque con una disposición algo menor. Un 12% se mostró indiferente, lo que podría indicar una relación neutral con el servicio, posiblemente sin

una experiencia particularmente destacada ni negativa. Finalmente, un 5% indicó estar poco dispuesto, y un 4% nada dispuesto, lo que podría reflejar una desconformidad con el servicio o la falta de conexión con el centro deportivo.

2.2.10. Estrategias de marketing

En este apartado se detallan las estrategias de marketing seleccionadas para promover el centro deportivo, con el objetivo de aumentar la visibilidad, atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Dado el contexto local y la naturaleza del servicio, se optan por dos estrategias principales: la publicidad de contenido en redes sociales y el uso de folletos físicos para distribución en puntos clave.

2.2.10.1. Publicidad de contenido en redes sociales

Descripción:

La publicidad en redes sociales será fundamental para alcanzar una audiencia más amplia, especialmente entre los jóvenes, que representan una parte significativa del mercado potencial. Se utilizarán plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para crear y compartir contenido visual atractivo, como videos, imágenes de las instalaciones y testimonios de clientes satisfechos. También se promocionarán eventos especiales, torneos y promociones exclusivas a través de estas plataformas para captar la atención de posibles clientes.

Objetivo:

El objetivo principal es aumentar la visibilidad del centro deportivo, generar interacción con los usuarios y atraer nuevos clientes al promover los servicios de manera continua. Las redes sociales también permitirán fomentar una comunidad activa en torno al centro deportivo, con el fin de reforzar la fidelidad de los usuarios existentes.

Acciones clave:

- Crear contenido visual atractivo (fotos y videos de las instalaciones, partidos, y eventos).
- Promocionar descuentos y ofertas especiales a través de publicaciones pagadas.
- Fomentar la interacción con los usuarios mediante comentarios y respuestas rápidas.
- Utilizar testimonios de clientes y contenido generado por los propios usuarios.
- Realizar campañas de marketing orientadas a eventos y actividades especiales.

2.2.10.2. Folletos físicos para distribución**Descripción:**

A pesar del crecimiento del marketing digital, los folletos físicos siguen siendo una herramienta efectiva, especialmente en comunidades con acceso limitado a internet o en áreas locales donde las personas prefieren métodos tradicionales para obtener información.

Los folletos incluirán detalles sobre los servicios ofrecidos, horarios de apertura, tarifas y beneficios. Se distribuirán en puntos estratégicos como tiendas locales, escuelas y otras áreas de alto tránsito.

Objetivo:

El propósito de esta estrategia es llegar a la comunidad local de manera directa, proporcionando información clara y concisa sobre los servicios del centro deportivo. Los folletos permitirán atraer a personas que no están tan activas en las redes sociales o que prefieren obtener información impresa.

Acciones clave:

- Diseño atractivo y profesional que resalte los servicios y tarifas.
- Distribución en lugares clave como escuelas, mercados, tiendas locales y centros comunitarios.
- Incluir promociones exclusivas o descuentos en los folletos para incentivar la visita.
- Asegurar que el folleto tenga un llamado a la acción claro, como un número de contacto o página web para reservas.

2.3. Operaciones

El apartado de Operaciones se centra en los procesos fundamentales para el correcto funcionamiento del centro deportivo, desde el diseño y desarrollo del producto o servicio hasta la gestión operativa diaria.

2.3.1. Diseño y desarrollo del producto o servicio

Al tratarse de un servicio, el diseño del centro deportivo se enfoca en la planificación y gestión operativa más que en la producción física.

Concepto del servicio

El centro contará con tres áreas principales: una pista de atletismo, una cancha de fútbol 7 y otra de fútbol 5 adaptable a fútbol tenis. Estas instalaciones buscan cubrir la necesidad de infraestructura deportiva en Porvenir, donde las opciones actuales son limitadas.

La oferta se orienta tanto a deportistas como a la comunidad en general, promoviendo la actividad física, la recreación y la integración social. Se organizarán competencias, eventos recreativos y programas formativos para fomentar la participación de jóvenes y adultos.

Con este enfoque multifuncional, el centro aspira a convertirse en un referente regional, impulsando la salud, la cohesión social y el desarrollo deportivo local mediante un acceso inclusivo y de calidad.

Desarrollo de la oferta

El desarrollo de la oferta está basado en una programación diversificada y estructurada de actividades deportivas, que contemplarán tanto evento deportivo, torneos y actividades recreativas. Las actividades serán abiertas a diferentes grupos etarios y niveles de habilidad, lo que permitirá que el centro se convierta en un espacio para toda la familia.

Gestión de los espacios

La gestión de los espacios en el centro deportivo es fundamental para garantizar su funcionamiento eficiente y maximizar su uso. Cada área, ya sea la pista de atletismo o las canchas de fútbol 7 y fútbol 5 / tenis, será gestionada de manera flexible para adaptarse a las necesidades de los usuarios. El centro buscará optimizar el uso de cada espacio, asegurando que todas las áreas estén disponibles cuando los usuarios las necesiten, sin generar conflictos de programación.

Para facilitar la gestión y reserva de espacios, se implementará un sistema digital de reservas que permitirá a los usuarios reservar canchas a través de una plataforma de mensajería. Este sistema proporcionará información clara sobre la disponibilidad de las instalaciones y permitirá la organización de actividades con antelación.

Además, se garantizará que el personal de atención al cliente esté siempre disponible para asistir a los usuarios en el proceso de reserva, tanto online como en el sitio. Este sistema no solo agilizará las reservas, sino que también permitirá llevar un control de la demanda y la utilización de los espacios para facilitar la planificación de las actividades.

Atención al cliente

La atención al cliente será un pilar fundamental en la operación del centro deportivo, ya que no solo se tratará de proporcionar acceso a las instalaciones, sino de crear una experiencia integral que fomente la satisfacción y la fidelización de los usuarios. Para ello, se capacitará al equipo de atención que será responsable de recibir a los usuarios, resolver sus inquietudes, y asegurarse de que tengan una experiencia positiva en todas las etapas de su interacción con el centro, desde la reserva hasta el uso de las instalaciones.

Para asegurar que el centro se mantenga en sintonía con las necesidades de los usuarios, se implementarán encuestas de satisfacción periódicas, donde se recogerán opiniones y sugerencias sobre el servicio, que permitirán realizar ajustes y mejoras continuas en la oferta.

A lo largo de la operación, se mantendrá una comunicación constante con los usuarios, tanto a través de canales digitales (redes sociales) como mediante interacciones directas en el centro. Además, se establecerán canales de feedback directo para que los usuarios puedan expresar sus opiniones y sugerencias en cualquier momento. Esto permitirá no solo resolver problemas de manera rápida, sino también ajustar la oferta a las preferencias cambiantes de la comunidad, asegurando que el servicio se mantenga actualizado y relevante.

2.3.2. Descripción técnica y funcional

La descripción técnica y funcional de las instalaciones del centro deportivo se enfoca en los aspectos técnicos y operativos de los espacios destinados a la práctica de las disciplinas deportivas principales, es decir, la cancha de césped sintético para fútbol 7, la cancha de césped sintético para fútbol 5/fútbol tenis y la pista de atletismo. Estos espacios han sido diseñados con un enfoque en la calidad, durabilidad y funcionalidad, para garantizar una experiencia óptima tanto para los deportistas como para los organizadores de eventos.

Cancha de césped sintético para fútbol 7

La cancha medirá 50 x 40 metros, cumpliendo los estándares del fútbol 7. Contará con césped sintético PE monofilamento de 50 mm de altura, resistente y seguro, con buen rebote y amortiguación. El sistema de drenaje permitirá evacuar el agua rápidamente, y la iluminación LED de 400W garantizará visibilidad uniforme para juegos nocturnos.

Cancha de césped sintético para fútbol 5 y fútbol tenis

Tendrá dimensiones de 40 x 30 metros, adecuada para fútbol 5 y adaptable para fútbol tenis. Usará el mismo césped sintético PE de 50 mm y drenaje eficiente. La iluminación LED de 250W, ubicada estratégicamente, ofrecerá una luz homogénea y sin sombras.

Pista de atletismo

La pista tendrá 400 metros y 4 carriles de 1.22 metros cada uno. Incluirá drenaje integral para evitar acumulación de agua y permitir el uso continuo. Estará iluminada con

luces LED de 600W, distribuidas para brindar visibilidad uniforme y cumplir con los estándares internacionales para entrenamiento y competencia.

2.3.3. Características de la calidad del servicio

El servicio ofrecido en el centro deportivo no solo se basa en la calidad de la infraestructura, sino también en el mantenimiento continuo de las instalaciones y en una atención al cliente excepcional. Ambos aspectos son cruciales para asegurar que los usuarios tengan una experiencia positiva y satisfactoria, lo que, a su vez, contribuye a la fidelización y recomendación del centro.

A continuación, se detallan los enfoques clave para garantizar la calidad en estos dos aspectos.

Mantenimiento de instalaciones

Se aplicará un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para conservar las canchas y la pista en óptimas condiciones. Las canchas de césped sintético recibirán cepillado, limpieza, relleno de arena y eliminación de residuos periódicamente. La pista de atletismo será inspeccionada para detectar grietas o daños y garantizar el correcto funcionamiento del drenaje.

Las luminarias LED serán revisadas con frecuencia para mantener una iluminación eficiente, reemplazando bombillas cuando sea necesario. En caso de fallas imprevistas, un equipo técnico especializado realizará reparaciones rápidas para minimizar interrupciones en el servicio.

Atención al cliente

La atención al cliente será prioritaria, basada en amabilidad, eficiencia y respuesta rápida. El personal será capacitado para brindar un servicio profesional y gestionar reservas tanto en línea como en persona.

Se implementará un sistema de retroalimentación mediante encuestas y canales digitales para recoger sugerencias y resolver quejas de forma ágil. Además, se promoverán programas de fidelización con descuentos, promociones y actividades exclusivas, fortaleciendo la relación con los usuarios y fomentando una comunidad activa y satisfecha.

2.3.4. Proceso de producción

El proceso de producción del centro deportivo, desde la construcción hasta su posterior funcionamiento, es una parte crucial en el desarrollo del plan de negocios. A continuación, se detalla cada una de las fases involucradas, comenzando con la fase de construcción de las instalaciones, que incluye la edificación de las canchas, la pista de atletismo, los espacios complementarios y las áreas de servicio.

Fase de construcción

La fase de construcción del centro deportivo comenzará con la preparación del terreno y culminará con la finalización de la infraestructura básica, asegurando que todas las instalaciones estén listas para su posterior acondicionamiento y funcionamiento. El proceso de construcción se dividirá en varias etapas, cada una de las cuales se detalla a continuación.

1. Preparación del terreno y obras preliminares

La preparación del terreno consistirá en la limpieza y nivelación del área destinada a la construcción. Esto incluirá la eliminación de cualquier vegetación o residuos existentes, así como el alisado del terreno para garantizar una base uniforme para las construcciones y las

canchas. Además, se llevará a cabo el trabajo de compactación del suelo en las áreas donde se instalarán las canchas y la pista de atletismo, lo que permitirá una correcta instalación de los materiales y evitará futuros problemas de drenaje o hundimientos.

2. Construcción de las canchas de césped sintético

La construcción de la cancha de fútbol 7 y la cancha de fútbol 5/fútbol tenis comenzará con la excavación y preparación de la base. Para ambas canchas, se utilizarán materiales de alta calidad que incluyen una base de grava compactada para asegurar el drenaje y la estabilidad del césped sintético. Después de la excavación, se instalarán sistemas de drenaje subterráneo para permitir la evacuación del agua de manera eficiente y mantener las superficies de juego secas incluso durante condiciones climáticas adversas.

El siguiente paso será la instalación del césped sintético. Este césped será de alta densidad y fibra monofilamento, lo que garantiza su resistencia a la abrasión y a las condiciones climáticas extremas. La instalación se realizará cuidadosamente, con un proceso de pegado y anclaje de los bordes para evitar que se deslice o se desgaste con el tiempo.

Las dimensiones de la cancha de fútbol 7 serán de 50 metros de largo por 40 metros de ancho, mientras que la cancha de fútbol 5/fútbol tenis será de 40 metros de largo por 30 metros de ancho. Para ambas canchas, se realizará un proceso de pintado de las líneas de juego con pintura especial de alta durabilidad, de manera que las marcas sean visibles, pero no afecten la superficie de juego.

3. Construcción de la pista de atletismo

La pista de atletismo se construirá conforme a las normas internacionales para este tipo de instalaciones, con una longitud total de 400 metros y un ancho de 1.22 metros por carril. La

superficie de la pista será de material sintético de alta calidad, compuesto por polímero y caucho reciclado, que proporciona una excelente amortiguación y resistencia al desgaste.

El proceso de construcción de la pista incluirá la excavación de la base, la instalación de un sistema de drenaje subterráneo y la aplicación de capas de material (polímero y caucho) de forma que se logre una superficie uniforme. La pintura de las marcas de las pistas será de materiales específicos para deportes de atletismo, asegurando la precisión de las medidas y la visibilidad de las líneas.

4. Construcción de áreas complementarias

Además de las canchas y la pista de atletismo, se construirá un área de recepción que servirá como punto de acceso al centro. Esta área incluirá una pequeña oficina administrativa, mostradores para la atención al público, un espacio para la venta de boletos o reservas y baños para los usuarios. La estructura de la recepción será de construcción ligera, con ventanales amplios para garantizar una buena visibilidad hacia el interior del centro.

Se instalará un pequeño parque infantil para proporcionar un espacio recreativo para los niños. El parque será completamente seguro, con superficies de caucho o materiales blandos para prevenir accidentes. Los juegos serán apropiados para diferentes grupos de edad, garantizando que los niños tengan un lugar seguro y divertido mientras sus padres o familiares disfrutan de las actividades deportivas.

5. Construcción de los baños y vestuarios

Los baños y vestuarios se construirán en áreas centrales del centro, con un diseño funcional y adecuado para hombres y mujeres, con suficientes cabinas de baño y duchas. Estos

espacios estarán equipados con sistemas de agua caliente y sistemas de ventilación adecuados, para garantizar comodidad y una experiencia higiénica para los usuarios.

6. Otros espacios

También se construirán áreas de espera y zonas comunes para que los usuarios puedan descansar entre actividades o antes de sus entrenamientos o partidos. Estos espacios estarán diseñados con asientos cómodos, y estarán estratégicamente ubicados cerca de las áreas principales para facilitar el acceso a las canchas y la pista de atletismo.

Fase de acondicionamiento

Una vez finalizada la fase de construcción, el siguiente paso será el acondicionamiento de todas las instalaciones para garantizar que estén plenamente operativas y listas para el uso de los usuarios. Esta fase no implica la instalación de césped, pintura o estructuras, sino que se centra en la preparación final y optimización funcional de cada espacio. El objetivo principal es asegurar que el centro deportivo funcione de manera eficiente, segura y cómoda, proporcionando una experiencia de calidad a los usuarios desde el primer día.

1. Equipamiento y mobiliario funcional

Durante esta fase, se instalarán todos los equipos necesarios para la operación de las canchas y la pista de atletismo. Esto incluye las porterías reglamentarias en ambas canchas, las redes para fútbol tenis, los bancos de suplentes, y las redes de protección perimetrales que eviten que los balones salgan fuera de las áreas de juego. Cada elemento será colocado siguiendo criterios de seguridad y accesibilidad, de manera que no interfiera con la circulación ni con la práctica deportiva.

En las áreas de recepción y espera, se colocará mobiliario funcional adicional, como mostradores, sillas, mesas y soportes para información y señalización. Las señalizaciones incluirán indicaciones de seguridad, reglas de uso de canchas y zonas restringidas, garantizando que todos los usuarios puedan orientarse fácilmente dentro del centro y evitando conflictos o accidentes durante el uso de las instalaciones.

2. Iluminación y sistemas eléctricos

La instalación de luminarias LED de alta eficiencia permitirá que las canchas y la pista de atletismo sean utilizadas en horarios nocturnos o con poca luz natural. Las luminarias se colocarán estratégicamente en torres o soportes perimetrales para asegurar una iluminación uniforme y sin sombras que puedan interferir con la práctica deportiva. Se realizarán pruebas de intensidad y ángulo de luz para cada área, garantizando que la visibilidad cumpla con los estándares internacionales para cada deporte.

Además, se instalarán sistemas de control eléctrico, que permitirán encender, apagar y regular la intensidad de la iluminación según la actividad que se realice. Este control optimiza el consumo energético y permite adaptar la iluminación a eventos, entrenamientos o torneos nocturnos. También se revisarán todos los circuitos eléctricos, enchufes y sistemas auxiliares para garantizar la seguridad de los usuarios y del personal del centro.

3. Sistemas de seguridad

Para proteger a los usuarios y las instalaciones, se implementarán sistemas de vigilancia y seguridad, incluyendo cámaras estratégicamente ubicadas en entradas, salidas, áreas comunes y perímetros de las canchas. Se instalarán alarmas de emergencia y sistemas de iluminación de respaldo para garantizar la seguridad durante cualquier eventualidad.

Además, se definirán protocolos de monitoreo y respuesta, de manera que el personal pueda actuar rápidamente ante cualquier incidente. La seguridad también se complementará con señalizaciones visibles que indiquen salidas de emergencia, rutas de evacuación y normas de conducta, asegurando que los usuarios puedan interactuar con el espacio de manera segura.

4. Sistemas de agua y ventilación complementarios

En esta fase se verificará el correcto funcionamiento de los sistemas de agua potable, drenaje y ventilación en baños y vestuarios. Se comprobará que los grifos, duchas, lavamanos y sanitarios funcionen correctamente, así como que la ventilación garantice un ambiente cómodo y saludable. Se realizarán pruebas de presión de agua, flujo y evacuación, asegurando que los sistemas cumplan con los estándares de confort y seguridad para los usuarios.

Adicionalmente, se implementarán mecanismos de mantenimiento preventivo para asegurar que los sistemas funcionen de manera continua durante la operación diaria del centro. Esto permitirá que cualquier falla detectada pueda ser atendida de forma inmediata, evitando interrupciones en el uso de las instalaciones.

5. Revisión y puesta a punto de todos los sistemas

Finalmente, se realizará una revisión integral de todas las instalaciones antes de abrir el centro al público. Esto incluirá pruebas de iluminación, seguridad, señalización, ventilación y sistemas de agua, así como la funcionalidad de equipamiento y mobiliario. Cada espacio será evaluado por personal técnico especializado para garantizar que cumpla con los estándares de calidad y funcionalidad requeridos.

Esta puesta a punto permitirá detectar y corregir cualquier detalle pendiente, asegurando que las canchas de fútbol 7, fútbol 5/fútbol tenis y pista de atletismo estén

completamente operativas, seguras y listas para ofrecer a los usuarios una experiencia de alto nivel desde el primer día. Con ello, el centro estará preparado para iniciar sus operaciones con eficiencia, seguridad y calidad en todos los servicios ofrecidos.

Fase de funcionamiento

Una vez que las instalaciones hayan sido acondicionadas, el siguiente paso es organizar las operaciones diarias del centro. Esta fase se centrará en cómo se gestionarán las actividades y los recursos para que todo funcione de manera eficiente, desde la atención a los usuarios hasta la programación de actividades deportivas. El funcionamiento diario incluirá la gestión de reservas, la organización de eventos, el personal operativo, y la atención al cliente, asegurando que los usuarios disfruten de una experiencia sin contratiempos.

1. Organización operativa del centro

La organización operativa será clave para asegurar que todos los espacios y servicios estén bien gestionados y que los usuarios puedan acceder a las instalaciones y servicios de manera eficiente. Esto incluirá la gestión de horarios y la distribución de espacios entre las distintas actividades, garantizando que cada servicio se lleve a cabo de manera ordenada. Para ello, se implementará un sistema de gestión que permita coordinar las reservas de las canchas y la pista de atletismo, evitando solapamientos de horarios y maximizando el uso de las instalaciones.

a. Reserva y uso de espacios deportivos

Los usuarios podrán realizar reservas online a través de una plataforma digital. El sistema permitirá a los usuarios ver en tiempo real la disponibilidad de las canchas y la pista de atletismo, facilitando la programación de actividades. Las reservas también podrán

realizarse de manera presencial en la recepción, donde el personal se encargará de gestionar las solicitudes y asignar los espacios según la disponibilidad y las necesidades de los usuarios.

Se establecerán horarios de apertura y cierre para cada una de las canchas y la pista de atletismo, con un sistema flexible que se adapte a las demandas de los usuarios. Además, el personal de recepción se encargará de gestionar las reservas de grupos de entrenamiento, torneos y eventos especiales, y de coordinar el uso de las instalaciones en función de la programación semanal y los eventos planificados.

2. Atención al cliente y satisfacción del usuario

La atención al cliente será uno de los pilares fundamentales para asegurar la satisfacción de los usuarios. El personal de atención estará capacitado para ofrecer una experiencia personalizada y responder a cualquier solicitud de los usuarios de manera eficiente. Además, se implementarán encuestas de satisfacción que permitirán recoger opiniones y sugerencias, las cuales se analizarán para mejorar los servicios continuamente.

a. Gestión de reservas y consultas

El sistema de reservas será fácil de usar, permitiendo que los usuarios gestionen sus actividades de manera rápida y sin complicaciones. El personal de recepción también estará disponible para resolver cualquier duda o consulta que puedan tener los usuarios, tanto en persona como a través de medios digitales (correo electrónico, teléfono, chat en línea).

Para mejorar la satisfacción del usuario, se implementará una política de atención rápida, asegurando que las respuestas a las consultas sean proporcionadas dentro de un tiempo razonable. Además, se creará un canal de comunicación directa con los usuarios para que

puedan expresar sus opiniones, comentarios o quejas, permitiendo que se tomen medidas correctivas rápidamente si es necesario.

3. Evaluación y mejora continua

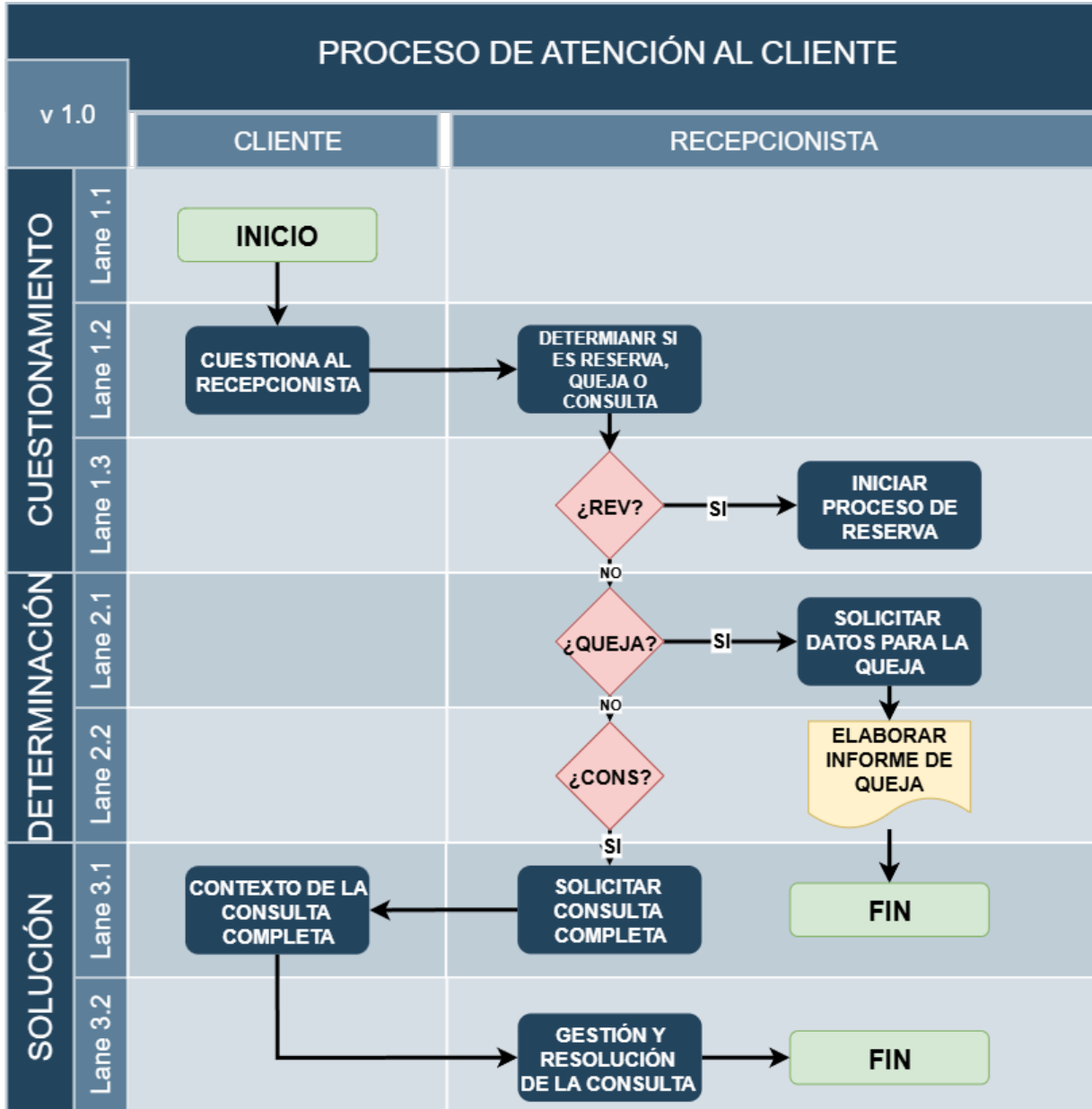
El centro llevará a cabo una evaluación periódica del servicio y de las operaciones, utilizando indicadores de rendimiento para medir el nivel de satisfacción del usuario, la eficiencia operativa y la calidad de las instalaciones. Esto se hará a través de la recopilación de datos sobre la frecuencia de uso de las instalaciones, las opiniones de los usuarios y la gestión de incidentes.

Se utilizarán los resultados de las encuestas de satisfacción para ajustar las actividades, horarios y servicios según las necesidades y preferencias de los usuarios. La mejora continua será clave para asegurar que el centro se mantenga competitivo y en línea con las expectativas de la comunidad.

2.3.5. Flujogramas de procesos de servicio

Figura 14.

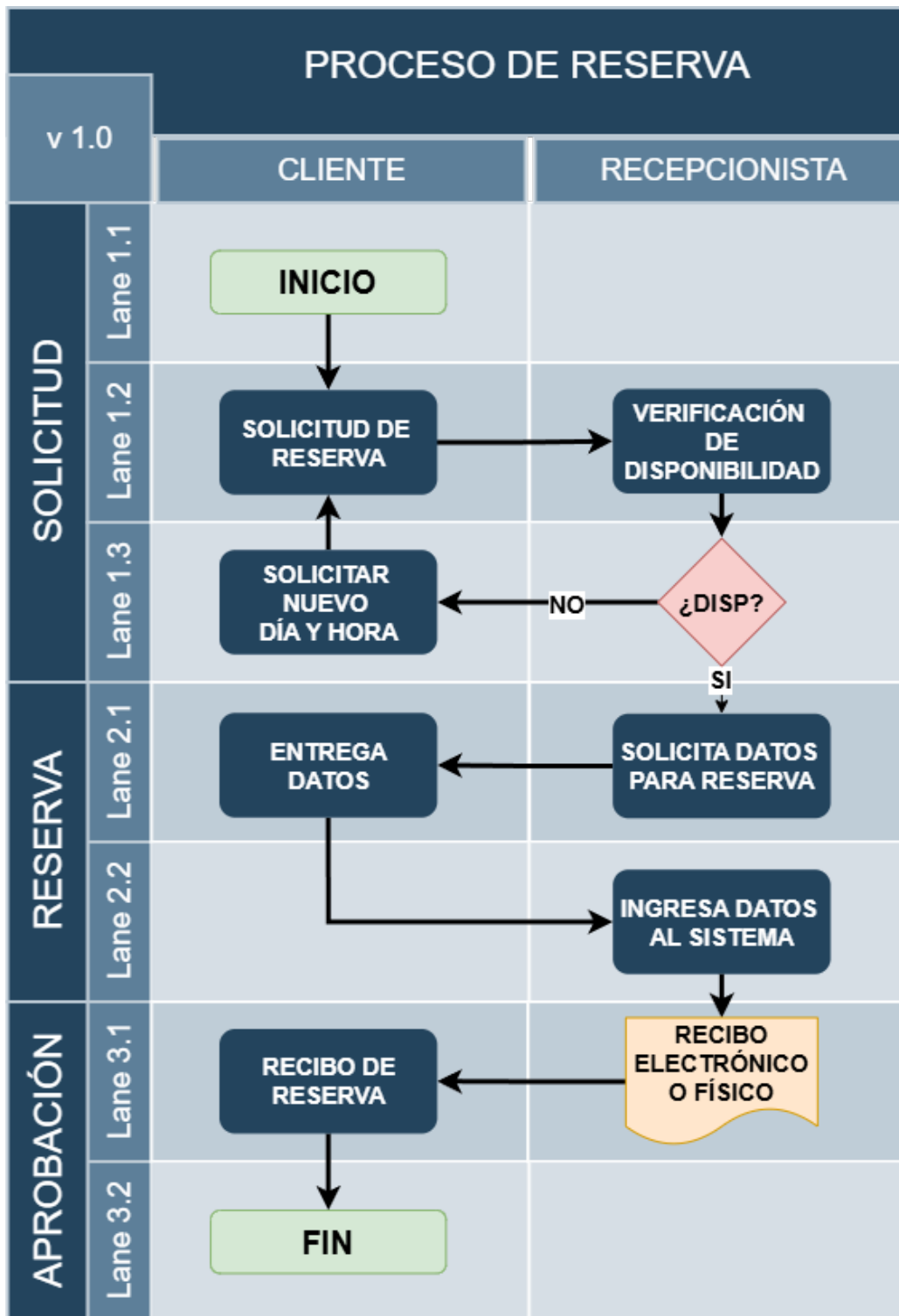
Flujograma de atención al cliente



Nota: Elaboración propia.

Figura 15.

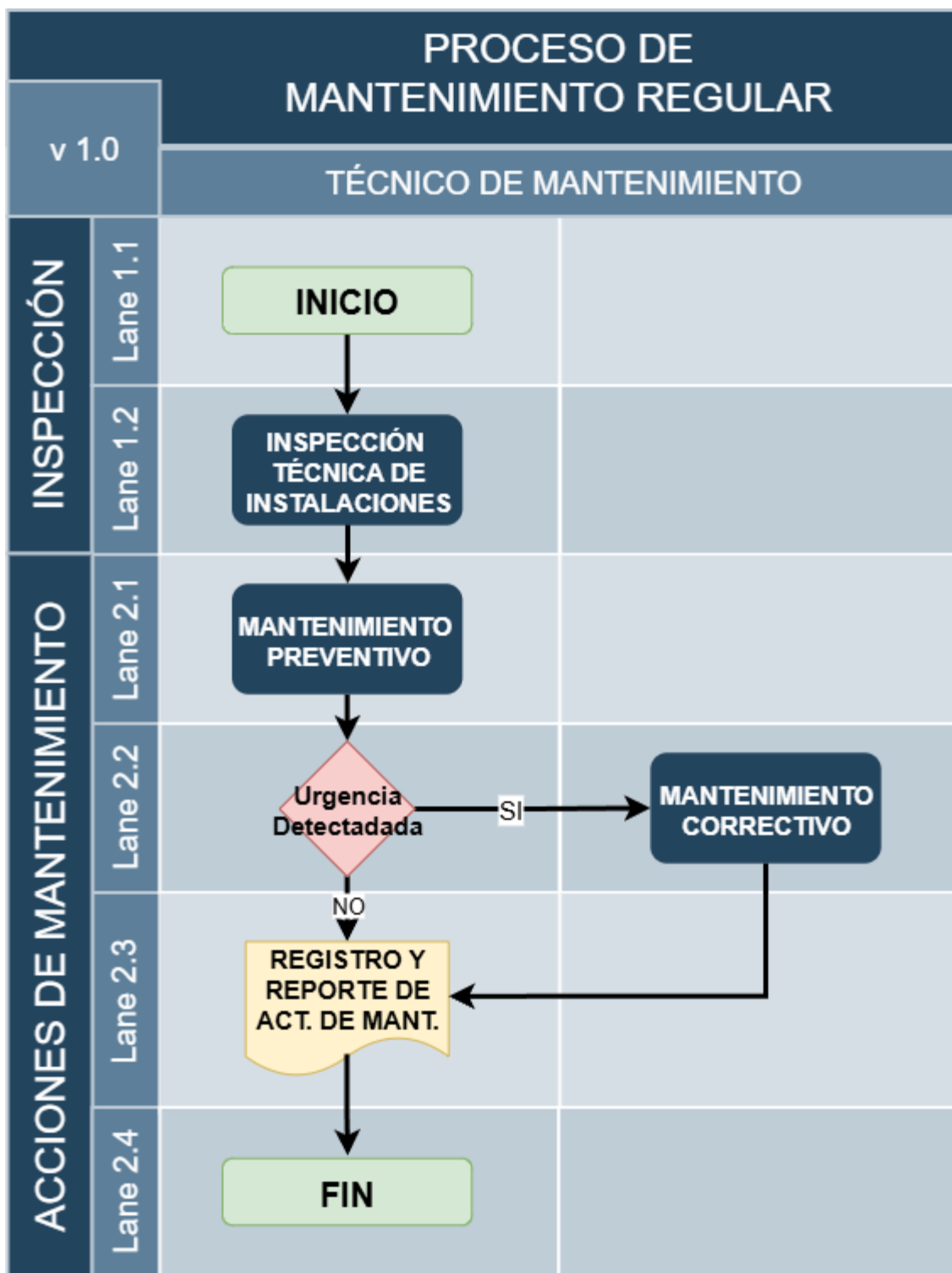
Flujograma de Reserva de servicio



Nota: Elaboración propia.

Figura 16.

Flujograma de Mantenimiento regular



Nota: Elaboración propia.

2.3.6. Personal, cargos y funciones

El personal operativo estará compuesto por varios profesionales altamente capacitados en áreas específicas del centro. Este personal desempeñará un papel crucial en el día a día del centro deportivo, cubriendo áreas clave como la atención al cliente, el mantenimiento de las instalaciones y la seguridad del lugar.

Tabla 2.

Personal operativo

Cargo	Funciones principales
Recepcionista / Coordinador de Atención al Cliente	Gestión de reservas, coordinación de acceso, atención personalizada, venta de productos, limpieza de áreas comunes.
Técnico de Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo, control de residuos, soporte en eventos, supervisión de personal de mantenimiento.
Guardia de Seguridad	Monitoreo de seguridad, control de accesos, atención en emergencias, supervisión nocturna.

Nota: Elaboración propia.

2.3.7. Maquinas, equipos, vehículos y otros similares

Debido a la simplicidad de los servicios ofrecidos en el centro deportivo y la naturaleza básica de las actividades que se realizan, no es necesario contar con una gran cantidad de equipos para su desarrollo.

La operación diaria se puede realizar eficazmente con los siguientes tres equipos: un carro de herramientas, una hidrolavadora y un equipo de primeros auxilios. Estos equipos son

esenciales para el mantenimiento general, la limpieza de las instalaciones y para garantizar la seguridad de los usuarios en caso de emergencias.

Tabla 3.

Resumen de máquinas y equipos

Equipo	Características	Características	Funcionalidad	Capacidad
	Técnicas	Físicas		
Carro de herramientas	Estructura	Tamaño	Transportar	Capacidad de
	metálica	compacto, color	herramientas,	carga: 30-40 kg
	resistente,	visible (rojo o	mantener	
	múltiples	azul)	organización en	
Hidrolavadora	compartimientos		el área de trabajo	
	Potencia entre	Compacta, fácil	Limpieza	Capacidad del
	1000-2000 PSI,	de maniobrar,	profunda de	tanque: 5-10
	motor eléctrico o a	peso 10-15 kg	superficies	litros
Equipo de primeros auxilios	gasolina		deportivas y áreas comunes	
	Botiquín	Tamaño portátil,	Atención	Almacenamiento
	resistente, incluye	diseño práctico	inmediata a	suficiente para
	vendajes,		lesiones y	emergencias
	antisépticos,		emergencias	
	gasas, etc.		médicas	

Nota: Elaboración propia.

2.3.8. Insumos (descripción específica y técnicas)

El funcionamiento eficiente de un centro deportivo no solo depende de la infraestructura y el personal operativo, sino también de los insumos adecuados que se utilizan en el día a día. A continuación, se describen los principales insumos que serán utilizados en el centro deportivo:

Tabla 4.

Insumos

Insumo	Características Técnicas	Características Físicas	Funcionalidad	Capacidad
Césped sintético	Fibra monofilamento, alta densidad, resistente a la abrasión, sistema de drenaje, relleno de goma reciclada	Altura de fibra de 50 mm, color verde o gris	Superficie deportiva para fútbol 7, fútbol 5/ fútbol tenis	Resistencia a condiciones climáticas, duración prolongada
Productos de limpieza	Desinfectantes, detergentes, escobas, trapeadores, paños para piso	Suministros portátiles y de uso fácil	Mantener la limpieza de las instalaciones y el césped sintético	Uso regular para mantener las instalaciones limpias

Insumo	Características	Características	Funcionalidad	Capacidad
	Técnicas	Físicas		
Productos de reparación	Kit de herramientas	Herramientas	Reparaciones de	Capacidad de
	(desarmadores,	pequeñas,	césped sintético y	reparación
	alicates, pinzas,	compactas	equipos	rápida y
	martillo, cinta		deportivos	eficiente
	aislante), goma			
	líquida			
Material deportivo	Balones de fútbol,	Balones de	Actividades	6 balones y 6
	cronómetros digitales	tamaño 5,	deportivas de	cronómetros
	de alta precisión	cronómetros	fútbol y atletismo	disponibles
		pequeños y		
		portátiles		

Nota: Elaboración propia.

2.3.9. Proveedores

A continuación, se presenta una tabla con los principales insumos necesarios para el centro, junto con sus proveedores y enlaces directos a los productos.

Tabla 5.

Proveedores

Artículo	Proveedor	Imagen	Enlace Directo
Césped Sintético	Construex		Construex - Césped
	Bolivia		Sintético
Luminaria LED para Canchas Deportivas	Construex		Construex - Luminaria
	Bolivia		LED
Hidrolavadora K2	Kimpro		Kimpro - Hidrolavadora
Universal	Bolivia		K2 Universal

Nota: Elaboración propia.

2.3.10. Campo Deportivo

En este apartado, se abordarán los aspectos clave relacionados con el campo deportivo del centro, infraestructura principal del plan de negocios. A través de este análisis, se detallará cómo el diseño y distribución del espacio están pensados para maximizar su funcionalidad y adaptarse a las necesidades de los usuarios.

Cálculo de la capacidad productiva

A continuación, se presenta la tabla que muestra el cálculo de la productividad de los tres espacios disponibles:

Parámetros de cálculo:

- **Horas diurnas:**

El número de horas disponibles en el horario diurno (de 8:00 AM a 6:00 PM), que es 10 horas diarias por espacio.

- **Horas nocturnas:**

El número de horas disponibles en el horario nocturno (de 6:00 PM a 3:00 AM), que es 9 horas diarias por espacio.

- **Número de espacios disponibles:**

El centro tiene 3 espacios para ofrecer sus servicios:

Pista de atletismo, Cancha de fútbol 7 y Cancha de fútbol 5/fútbol tenis.

- **Número de días hábiles:**

Se consideró que el centro operará 24 días hábiles al mes.

Tabla 6.

Cálculo de la capacidad productiva

Espacio	Horas diurnas/día	Horas nocturnas/día	Total horas/día	Total, horas/ mes (24 días)	Total, horas/ año (12 meses)
Pista de atletismo	10	9	19	456	5.472
Cancha de fútbol 7	10	9	19	456	5.472
Cancha de fútbol 5 / fútbol tenis	10	9	19	456	5.472
Total de horas productivas del centro deportivo					16.416

Nota: Elaboración propia.

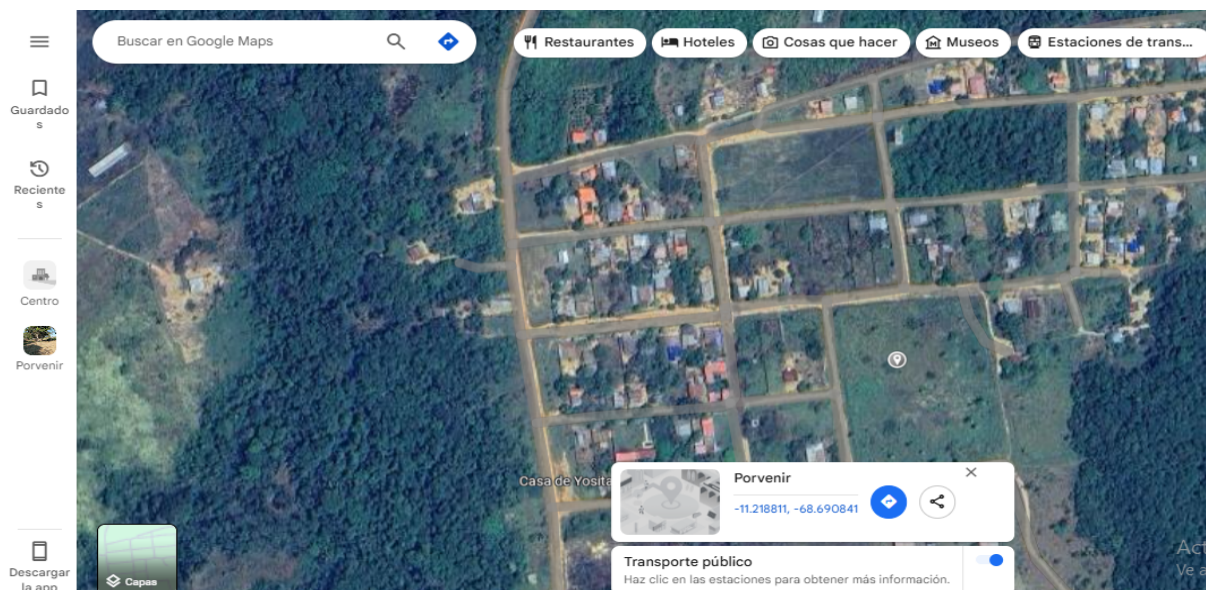
Localización

El presente plan de negocios será implementado en el municipio de Porvenir, a una distancia aproximada de 30 kilómetros de la ciudad de Cobija, capital departamental, y forma parte de la provincia Nicolás Suárez. El municipio de Porvenir presenta una localización estratégica por su cercanía a centros urbanos de mayor dinamismo comercial como Cobija, lo cual facilita el acceso por parte de la población circundante, incluyendo comunidades rurales y otros municipios aledaños.

Asimismo, la infraestructura vial entre Porvenir y Cobija, aunque no completamente pavimentada, es transitable durante la mayor parte del año, permitiendo la conectividad vehicular regular. La disponibilidad de los planos y con potencial para uso institucional o recreativo dentro del casco urbano del municipio representa una ventaja adicional para la implementación física del plan de negocios.

Figura 17.

Barrio Universitario – Porvenir - Coordenadas (-11.218811, -68.690841)



Nota: La figura muestra el municipio de porvenir, concretamente la vista aérea del Barrio Universitario. Google Maps (2025).

Distribución del centro deportivo

En este apartado, se abordará cómo se ha diseñado el centro deportivo para maximizar la accesibilidad y comodidad de los usuarios, asegurando que cada área cumpla con su función específica. Una correcta distribución contribuye significativamente a la eficiencia operativa, facilitando tareas como el mantenimiento de las instalaciones, la gestión del flujo de personas y la coordinación de las actividades deportivas.

Figura 18.

Distribución del centro deportivo (1)



Nota: Elaboración propia.

Figura 19.

Distribución del centro deportivo (2)



Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

3.1. Finanzas

El aspecto financiero es crucial para la planificación, viabilidad y sostenibilidad de cualquier plan de negocios, y el centro deportivo no es la excepción. En este apartado, se detallarán los presupuestos de inversión y operación, los costos asociados, así como los análisis financieros que permiten medir el éxito y la rentabilidad del plan de negocios.

3.1.1. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión es uno de los pilares fundamentales para la puesta en marcha de cualquier plan de negocios, ya que define los recursos necesarios para la construcción, equipamiento e inicialización del centro deportivo.

Tabla 7.

Presupuesto de Inversión Inicial por Categorías (Expresado en bolivianos)

Categoría	Ítem / Equipo	Cant	Descripción técnica y funcional	C/U	Costo total
Infraestructura	Terreno de 100x100 m	1	Lote o combinación de lotes que sumen dichas dimensiones en el Barrio Universitario del Municipio de Porvenir.	696.000	696.600
	Construcción de planta productiva	1	Obra gruesa y fina en áreas de deportivas, recepción, áreas comunes, baños, área infantil, sistema de agua potable, drenaje, y eléctrico.	800.000	800.000

Categoría	Ítem / Equipo	Cant	Descripción técnica y funcional	C/U	Costo total
	Acondicionamiento	N/A	Equipamiento, mobiliario funcional, iluminación, sistemas de seguridad, ventilación y señalización	300.000	300.000
				Total	1.796.600
Maquinaria	Carro de herramientas	1	Estructura metálica resistente, múltiples compartimientos	3.500	3.500
	Hidrolavadora	1	Potencia entre 1000-2000 PSI, motor eléctrico o a gasolina	5.000	5.000
	Equipo de primeros auxilios	1	Botiquín resistente, incluye vendajes, antisépticos, gasas, etc.	1.500	1.500
				Total	10.000
Insumos	Césped sintético m2	3200	fibra de 50 mm, color verde o gris. Superficie deportiva para fútbol 7, fútbol 5/fútbol tenis	90,48	289.563
	Productos de limpieza	N/A	Desinfectantes, detergentes, escobas, trapeadores, paños para piso	1.500	1.500
	Equipo de reparación	N/A	Kit de herramientas (desarmadores, alicates, pinzas, martillo, cinta aislante), goma líquida	2.000	2.000
	Material deportivo	N/A	Balones de fútbol, cronómetros digitales de alta precisión	3.000	3.000

Categoría	Ítem / Equipo	Cant	Descripción técnica y funcional	C/U	Costo total
				Total	296.063

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8.

Presupuesto de Inversión Inicial Total (Expresado en bolivianos)

Categoría	Monto total
Infraestructura	1.796.600
Maquinaria	10.000
Insumos	296.063
Toral	2.102.663,00

Nota: Elaboración propia.

Este presupuesto inicial es una base sólida para la sostenibilidad financiera del plan de negocios, asegurando que el centro deportivo tenga todas las herramientas necesarias para ofrecer servicios de calidad a la comunidad.

3.1.2. Presupuesto de operación

El presupuesto de operación es crucial para garantizar el funcionamiento continuo y sostenible del centro deportivo una vez que se haya realizado la inversión inicial.

3.1.2.1. Costos Operativo

Los costos operativos son los gastos recurrentes que el centro deportivo debe afrontar para su funcionamiento diario. Entre estos costos se incluyen los gastos relacionados con los servicios esenciales que mantienen en funcionamiento las instalaciones y aseguran el bienestar de los usuarios.

A continuación, se presenta una tabla con los ítems relacionados a estos costos operativos, sus descripciones, y los costos mensuales y anuales estimados, para ser completados con los datos correspondientes.

Tabla 9.

Costos operativos –mensuales y anuales (Expresado en bolivianos)

Ítem	Descripción	Costo mensual (Bs)	Costo anual (Bs)
Luz	Costo por consumo eléctrico para iluminación y operación de equipos	1500	18.000
Agua	Costo por suministro de agua para baños, vestuarios y riego	500	6.000
Wi-Fi	Costo por servicio de internet para gestión y uso del centro	180	2.160
Total de costos operativos			26.160

Nota: Elaboración propia.

3.1.2.2. Costos administrativos

En este caso, el centro contará con tres personas en planilla: una persona encargada de atención al cliente, otra para el mantenimiento de las instalaciones, y una persona responsable de la seguridad. Cada uno de estos roles es esencial para asegurar que el centro ofrezca un servicio eficiente y seguro a los usuarios, y para mantener la operación diaria de manera fluida.

Tabla 10.

Personal administrativo operativo – Costos mensuales y anuales (Expresado en bolivianos)

Cargo	Sueldo base	Bono antigüedad	Bono frente a 20%	Total ganancia	Seguro de riesgo profesional al 1.71%	Fondo de vivienda da 2%	Seguro corto plazo 10%	Aporte patronal solidario 3%	Pago total mensual	Aguinaldo	Total anual
Recepcionista	2.750	0	550	3.300	56,43	66	330	99	3.851,43	3.851,43	50.068,59
Mantenimiento	2.750	0	550	3.300	56,43	66	330	99	3.851,43	3.851,43	50.068,59
Seguridad	2.750	0	550	3.300	56,43	66	330	99	3.851,43	3.851,43	50.068,59
Costo de planilla									11.554,29		150.205,77

Nota: Elaboración propia.

Tabla 11.

Resumen planillo – Costos mensuales y anuales (Expresado en bolivianos)

Cargo	Pago total mensual (Bs)	Total anual + aguinaldo (Bs)
Recepcionista	3.851,43	50.068,59
Mantenimiento	3.851,43	50.068,59
Seguridad	3.851,43	50.068,59
Costo de planilla		150.205,77

Nota: Elaboración propia.

3.1.2.3. Costos de comercialización

Los costos de comercialización se refieren a los gastos destinados a promover y dar a conocer los servicios del centro deportivo. Estos costos abarcan las campañas de marketing que incluyen estrategias para aumentar la visibilidad del centro, atraer nuevos clientes y fidelizar a los usuarios actuales.

Tabla 12.*Costos de comercialización (Expresado en bolivianos)*

N º	Ítem	Descripción	C	/ C/Anual
			Mensual	
2	Aplicación de estrategias de marketing digital y tradicional	Incluye campañas en redes sociales (Facebook, Tik-tok) bajo la estrategia de marketing digital y producción de material impreso.	1.000,00	12.000,00
			Total	12.000,00

Nota: Elaboración propia.

Los costos de comercialización son una parte esencial en la estrategia de posicionamiento y crecimiento del centro deportivo. A través de la inversión en campañas de marketing, se busca asegurar que el centro sea visible y reconocido por la comunidad, atrayendo nuevos usuarios y manteniendo la fidelización de los actuales.

3.1.2.4. Costos Legales

Los costos legales comprenden los gastos necesarios para asegurar que el centro deportivo cumpla con todas las normativas legales y regulatorias que rigen su funcionamiento. Esto incluye los honorarios por consultoría jurídica, los costos asociados a la obtención de licencias, permisos y cualquier otra gestión legal que sea requerida para la operación del centro.

Los ítems incluidos dentro de esta inversión legal estimada son:

- Registro de la empresa (SEPREC, NIT, licencias municipales)
- Trámites notariales

- Estudio de impacto ambiental
- Permisos sanitarios y operativos
- Otros gastos legales de habilitación

El monto total asignado para este concepto es de Bs 30.000, y se contabiliza como monto para los 5 años de operaciones.

Tabla 13.

Costos Legales (Expresado en bolivianos)

N ^o	Ítem	Descripción	M o n t o estimado
1	Costos legales de habilitación empresarial	Incluye licencias, permisos municipales, trámites legales y estudio ambiental	30.000,00
	Total		30.000,00

Nota: Elaboración propia.

3.1.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador financiero clave que permite determinar el volumen de ingresos necesarios para cubrir todos los costos fijos y variables del centro deportivo, sin generar ni ganancias ni pérdidas.

3.1.3.1. Precio de venta

Para calcular el precio de venta de los servicios del centro deportivo, se tomará como unidad total un día operativo efectivo, es decir, la suma de las 10 horas diurnas y las 9 horas nocturnas de funcionamiento diario. Dado que las horas diurnas y nocturnas tienen valores unitarios diferentes, se procederá a unificar estos valores bajo el concepto de día efectivo, lo que nos permitirá tener una unidad fija para el cálculo.

Para determinar el ingreso de un día efectivo, se realizará el siguiente cálculo:

- Se multiplican las 10 horas diurnas por 80 Bs, que es el valor unitario para el horario diurno.
- Se suman las 9 horas nocturnas multiplicadas por 150 Bs, el valor unitario para el horario nocturno.
- El resultado se multiplica por 3, ya que existen 3 espacios disponibles: la cancha de fútbol 7, la cancha de fútbol 5/fútbol tenis y la pista de atletismo.

Teniendo como resultado un monto de 6.450bs diarios. Valor de ingreso de un día efectivo, que representa el total de ingresos generados por la utilización de todas las instalaciones durante un día completo de operación, tanto en horario diurno como nocturno.

Ahora procedemos a calcular los costos operativo totales:

Tabla 14.

Costos operativo anual (Expresado en bolivianos)

N	Categoría	Detalle	Monto
o			
1	Producción	Costos operativos anuales	26.160,00
2	Administración	Sueldos administrativos + aguinaldos	150.205,77
3	Comercialización	Campañas de marketing	12.000,00
4	Legales	Permisos, licencias y estudios legales (inversión para 5 años)	30.000,00
Total general anual			218.365,77

Nota: Elaboración propia.

Fórmula del punto de equilibrio en unidades:

Punto de Equilibrio (unidades) = Costos Totales Anuales / Precio de Venta por Unidad

Datos:

- Costo total anual = Bs 218.365,77
- Valor de día efectivo = Bs 6.450,00

Cálculo:

Punto de Equilibrio = $218.365,77 / 6.450,00 = 33.85 \text{ Días}$

Esto significa que el centro deportivo debe tener por lo menos 34 días efectivos, para cubrir todos sus costos (de producción, administrativos, comerciales y legales) sin generar pérdidas ni ganancias. Lo que finalmente dejaría 254 días de ganancia bruta.

3.1.4. Financiamiento

Conocer la forma de financiamiento del plan de negocios es fundamental para garantizar la viabilidad económica del centro deportivo y planificar su puesta en marcha sin contratiempos.

El monto exacto de financiamiento requerido para cubrir la inversión inicial del plan de negocios asciende a 2.102.663,00 Bs. Para prevenir cualquier imprevisto o gasto adicional que pueda surgir durante la construcción mínima, se ha decidido plantear un financiamiento cerrado de 2.150.000,00 Bs. Esta medida prudente garantiza un margen de seguridad que permitirá cubrir sobrecostos o ajustes inesperados sin afectar la continuidad del plan de negocios.

Tabla 15.*Estructura del financiamiento*

Concepto	Monto (Bs.)	Porcentaje (%)
Inversión inicial	2.102.663,00	97,80%
Monto de contingencia	47.337,00	2,20%

Concepto	Monto (Bs.)	Porcentaje (%)
Monto total de financiamiento	2.150.000,00	100%

Nota: Elaboración propia.

La forma de financiamiento elegida se basa en la aportación de recursos propios por parte de los accionistas, evitando recurrir a créditos bancarios que implicarían tasas de interés y cargas financieras adicionales.

3.1.5. Cashflow

Para elaborar este apartado se requiere, primero, estimar los ingresos brutos por servicios, se adopta como unidad de medida el “día operativo efectivo”, cuyo ingreso total ya definido es de Bs 6.450. Luego se determina la cantidad de días hábiles anuales: se trabajará 24 días al mes, por lo que $24 \times 12 = 288$ días al año. Lo que da: Ingreso anual bruto = Bs 6.450×288 días = Bs **1.857.600.**

Tabla 16.*Flujo de caja expresado en bolivianos*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
In P o r ventas	0	1.857.600,00	1.857.600,00	1.857.600,00	1.857.600,00	1.857.600,00
O t r o s ingresos	0	0	0	0	0	0
Total, ingreso	0	1.857.600,00	1.857.600,00	1.857.600,00	1.857.600,00	1.857.600,00
C o s t o s Oper.	0	26.160,00	26.160,00	26.160,00	26.160,00	26.160,00
C o s t o s Adm.	0	150.205,77	150.205,77	150.205,77	150.205,77	150.205,77
Eg C o s t o com.	0	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
C o s t o . Leg.	0	30.000,00	0	0	0	0
C. inv.	2.150.000	0	0	0	0	0
Total, egreso	2.150.000	218.365,77	188.365,77	188.365,77	188.365,77	188.365,77
Utilidades	- 2.150.000	1.639.234,23	1.669.234,23	1.669.234,23	1.669.234,23	1.669.234,23
(-) Impuestos IUE	0	409.808,557	417.308,557	417.308,557	417.308,557	417.308,557
Utilidades netas	0	1.229.425,67	1.251.925,67	1.251.925,67	1.251.925,67	1.251.925,67
Flujo de caja acumulado	- 2.150.000	-920.574,33	331.351,34	1.583.277,01	2.835.202,68	4.087.128,35

Nota: Elaboración propia**3.1.6. Payback**

Se procede al cálculo explícito del payback:

Fórmula aplicada**Payback** = Año 1 + (|Flujo de caja acumulado del Año 1| / Utilidades netas del Año 2)

$$\text{Payback} = 1 + (920.574,33 / 1.251.925,67)$$

Payback = 1,74 años ($\approx$ 1 año y 9 meses)

3.1.7. Evaluación financiera

3.1.7.1. VAN

El VAN representa la diferencia entre el valor presente de los flujos netos de caja esperados en el futuro y la inversión inicial. Su interpretación es directa:

- Si el VAN es positivo, el proyecto genera valor y es económicamente viable.
- Si el VAN es cero, el proyecto recupera lo invertido, pero no genera rentabilidad.
- Si el VAN es negativo, el proyecto no es rentable.

Para el cálculo del VAN se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

- La inversión inicial, estimada en Bs 2.150.00,00 que comprende infraestructura, maquinaria, equipamiento.
- Los flujos de caja anuales esperados, los cuales consideran los ingresos por ventas y la deducción de todos los costos operativos, administrativos, comerciales y legales proyectados.
- Una tasa de descuento representativa del costo de oportunidad del capital, que de acuerdo a la inflación anual del país y las diferentes tasas de interés bancarias (entre el 12 y 14%) para proyecto de inversión se calcula en un 15%, de acuerdo al contexto económico, la naturaleza del emprendimiento y los riesgos asociados al sector.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - \text{Inversión Inicial}$$

Tabla 17.

Montos para el cálculo del VAN expresado en bolivianos

Año	Flujo utilidades netas de caja	Fórmula de descuento	Valor presente (VP)
0			
1	1.229.425,67	$1.229.425,67 / (1+0,15)^1$	1.069.065,8
2	1.251.925,67	$1.251.925,67 / (1+0,15)^2$	946.635,66
3	1.251.925,67	$1.251.925,67 / (1+0,15)^3$	823.161,44
4	1.251.925,67	$1.251.925,67 / (1+0,15)^4$	715.972,56
5	1.251.925,67	$1.251.925,67 / (1+0,15)^5$	622.428,31

Nota: Elaboración propia.

Cálculo final del VAN:

$VAN = \text{Suma de VP} - \text{Inversión inicial}$

$$VAN = (1.069.065,8 + 946.635,66 + 823.161,44 + 715.972,56 + 622.428,31) - 2.150.000$$

$$VAN \approx 4.177.263,77 - 2.150.000 = \text{Bs } 2.027.264,77$$

En este escenario, la puesta en marcha demanda una inversión inicial de Bs 2.150.000,00. Se proyectan utilidades netas anuales a lo largo de cinco años y se utiliza una tasa de descuento del 15%, que representa tanto el costo de oportunidad del capital como el riesgo inherente al proyecto.

3.1.7.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de rentabilidad que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero. Es decir, es la tasa a la que los ingresos futuros del proyecto (utilidades netas) igualan exactamente a la inversión inicial.

$$0 = -2.150.000,00 + \frac{1.229.425,67}{(1 + TIR)^1} + \frac{1.251.925,67}{(1 + TIR)^2} + \frac{1.251.925,67}{(1 + TIR)^3} + \frac{1.251.925,67}{(1 + TIR)^4} + \frac{1.251.925,67}{(1 + TIR)^5}$$

$$TIR = 50,28\%$$

Dado que la TIR (50,28%) es mayor que la tasa de descuento usada (15%), el plan de negocios es rentable y financieramente atractivo. Significa que el retorno esperado supera ampliamente el costo de oportunidad del capital invertido.

3.1.7.3. Beneficio - Costo

B/C = Valor Presente de los Beneficios / Valor Presente de los Costos

- B/C > 1, el proyecto es rentable.
- B/C = 1, el proyecto se encuentra en equilibrio.
- B/C < 1, el proyecto no es rentable.

Datos del plan de negocios:

- Tasa de descuento: 15%
- Inversión inicial (Costo en año 0): Bs 2.150.000,00

Paso 1: Calcular el Valor Presente de los Beneficios

$$VPB = \sum_{t=1}^5 \frac{\text{Flujo}_t}{(1 + 0,15)^t}$$

$$\text{Año 1: } 1.229.425,67 / 1,15 = 1.069.065,8$$

$$\text{Año 2: } 1.251.925,67 / (1,15)^2 = 946.635,66$$

$$\text{Año 3: } 1.251.925,67 / (1,15)^3 = 823.161,44$$

$$\text{Año 4: } 1.251.925,67 / (1,15)^4 = 715.792,56$$

$$\text{Año 5: } 1.251.925,67 / (1,15)^5 = 622.428,31$$

$$\text{Suma del VPB} = \text{Bs } 4.176.483,77$$

Paso 2: Valor Presente de los Costos

En este caso, el único costo considerado es la inversión inicial en el año 0:

$$\text{VPC} = \text{Costo inicial} = \text{Bs } 2.150.000,00$$

Paso 3: Cálculo del índice B/C

$$B/C = 4.176.483,77 / 2.150.000,00$$

$$B/C = 1,94$$

El resultado obtenido implica que cada boliviano destinado al plan de negocios retorna 1,94 bolivianos. Dicho de otro modo, el rendimiento es casi el doble del capital invertido. Este cociente, claramente superior a 1 (umbral del equilibrio entre beneficio e inversión), evidencia que no solo se recupera el desembolso inicial, sino que además se obtienen utilidades relevantes.

3.2. Supuestos escenarios

En este estudio se define un escenario base y, a partir de él, se evalúan dos panoramas extremos: un escenario optimista con un aumento del 20% en la demanda, y un escenario pesimista con una caída del 40%.

En ambos casos se mantienen constantes los costos operativos, a fin de aislar el efecto de la demanda sobre los indicadores financieros centrales: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) e Índice Beneficio–Costo (B/C).

3.2.1. Escenario positivista

Tabla 18.

Proyección de ingresos anuales modificada (Expresado en bolivianos)

Año	Ingreso Base	Ingreso +20%
Año 1	1.857.600,00	1.545.120,00
Año 2	1.857.600,00	1.545.120,00
Año 3	1.857.600,00	1.545.120,00
Año 4	1.857.600,00	1.545.120,00
Año 5	1.857.600,00	1.545.120,00

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19.

Utilidades netas aproximadas (Expresado en bolivianos)

Año	Utilidad Base	Utilidad +20%
Año 1	1.229.425,67	1.475.310,80
Año 2	1.251.925,67	1.502.310,80
Año 3	1.251.925,67	1.502.310,80
Año 4	1.251.925,67	1.502.310,80

Año	Utilidad Base	Utilidad +20%
Año 5	1.251.925,67	1.502.310,80

Nota: Elaboración propia.

Indicadores financieros con aumento del 20% en utilidades:

- **VAN (a 15%) $\approx$ Bs 2.862.500,54**
- **TIR $\approx$ 63.38%**
- **Índice B/C $\approx$ 3,33**

Este escenario muestra que el plan de negocios no solo recuperaría la inversión inicial de Bs 2.150.000,00, sino que triplicaría el valor de cada boliviano invertido, generando utilidades amplias que respaldan su viabilidad. La alta TIR evidencia que incluso si el costo de oportunidad del capital aumentara, el plan de negocios seguiría siendo financieramente atractivo. Además, el VAN positivo y creciente indica una sólida generación de valor en el tiempo.

3.2.2. Escenario negativista

Tabla 20.

Proyección de ingresos anuales reducida (-40%) (Expresado en bolivianos)

Año	Ingreso Base	Ingreso -40%
Año 1	1.857.600,00	1.114.560,00
Año 2	1.857.600,00	1.114.560,00
Año 3	1.857.600,00	1.114.560,00
Año 4	1.857.600,00	1.114.560,00
Año 5	1.857.600,00	1.114.560,00

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21.*Cálculo aproximado de utilidades netas (manteniendo egresos iguales)*

Año	Utilidad Base (Bs)	Utilidad -40% (Bs)
Año 1	1.229.425,67	737.655,40
Año 2	1.251.925,67	751.155,40
Año 3	1.251.925,67	751.155,40
Año 4	1.251.925,67	751.155,40
Año 5	1.251.925,67	751.155,40

Nota: Elaboración propia.

Flujos netos estimados:

- Año 0: -2.150.000,00 Bs (inversión inicial)
- No hay generación de flujo acumulado positivo, hasta llegar al tercer año de operaciones

Indicadores financieros bajo este escenario:

- VAN (a 15%) $\approx 356.250,27$ Bs, aun así, sigue siendo rentable. El margen es mucho menor casi 1.7 millones menos, pero puede salir adelante.
- TIR $\approx 21.78\%$, esta cifra sigue superando por 6.78 puntos al 15% de la tasa de descuento por lo que sigue siendo una opción financiera salvable, mas no tentadora.
- Índice B/C $\approx 1,67$

CAPITULO 4

4.1. Organización administrativa legal

El objetivo de este capítulo es presentar la estructura tanto legal como organizativa que sostendrá el funcionamiento del centro deportivo

4.1.1. Personería jurídica

El centro deportivo funcionará como una sociedad de responsabilidad limitada, ya que su financiamiento proviene de las contribuciones de socios inversionistas. Esta estructura legal favorece una gestión organizada, facilita la obtención de fondos, limita la responsabilidad de los socios al valor de sus aportes y proporciona una mayor solidez institucional. La solicitud de la personería jurídica se realizará ante el Registro de Comercio de Bolivia, a través del Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), de acuerdo con lo dispuesto en el Código de Comercio Boliviano.

4.1.2. Registro legal

Para iniciar operaciones de manera legal, se deberá cumplir con los siguientes registros y trámites administrativos:

- Inscripción en el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC): Para obtener el Número de Matrícula de Comercio.
- Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria): Ante el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN).
- Licencia de funcionamiento: Emitida por el Gobierno Autónomo Municipal del municipio de Cobija.

- Registro en el Ministerio de Trabajo: Para la habilitación del libro de planillas y declaración de trabajadores.
- Afiliación a la Caja Nacional de Salud (CNS) y la Gestora: Para garantizar la cobertura social del personal.

4.1.3. Organización empresarial

La organización empresarial del centro deportivo debe ser diseñada para asegurar una operación eficiente, la correcta atención al cliente, y el mantenimiento adecuado de las instalaciones. La empresa que se proyecta como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), constituida conforme al Código de Comercio boliviano y registrada ante las instancias correspondientes.

Tabla 22.

Personal

Personal	Descripción
Gerente General	será la persona encargada de supervisar todas las operaciones del centro deportivo, incluyendo la gestión de recursos humanos, finanzas, relaciones con los clientes y desarrollo de estrategias de crecimiento.
Recepcionista y Atención al Cliente	será el primer punto de contacto para los usuarios, encargándose de la gestión de reservas, la atención telefónica y la resolución de consultas.
Mantenimiento	se encargará de la limpieza y el cuidado de las instalaciones, asegurando que las canchas, la pista de atletismo y los demás espacios estén en condiciones óptimas para su uso.

Seguridad será responsable de la vigilancia del centro, asegurando la seguridad de los usuarios y la protección de las instalaciones.

Nota: Elaboración propia.

Figura 20.

Organigrama



Nota: Elaboración propia.

4.1.4. Personal

Tabla 23.

Descripción de personal

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Recepcionista y Atención al Cliente	1
Mantenimiento	1
Seguridad	1

Nota: Elaboración propia.

4.1.5. Procedimiento administrativo

Los procedimientos administrativos internos se diseñarán para asegurar una operación eficiente, una gestión financiera transparente y una adecuada toma de decisiones. Se implementarán los siguientes procesos fundamentales:

- Monitoreo de ingresos y egresos: A través de reportes contables mensuales.

- Gestión de documentación: Utilizando tanto archivos físicos como digitales.
- Evaluación y supervisión del personal: Mediante indicadores de desempeño y reuniones de evaluación trimestrales.

Estos procedimientos facilitarán un desarrollo organizado de las operaciones del centro, asegurando la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo del negocio.

CAPITULO 5

5.1. Conclusiones

El presente plan de negocios para un centro deportivo multifuncional en el municipio de Porvenir ha permitido identificar la viabilidad técnica, económica y social del plan de negocios, abriendo una oportunidad de negocio en una región con una escasa oferta de infraestructura deportiva. Se ha comprobado que existe una demanda potencialmente alta, además, el análisis económico ha revelado que el plan de negocios no solo es viable, sino también rentable, con indicadores financieros sólidos como un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento.

- El diagnóstico situacional ha permitido segmentar el mercado local de manera efectiva, destacando a los jóvenes adultos como el segmento más relevante para el centro deportivo. La demanda local de servicios deportivos es alta, particularmente en actividades como el fútbol y el atletismo, que están insuficientemente atendidas en la región. La segmentación de mercado identificó que, en su mayoría, los consumidores buscan espacios de calidad a precios accesibles, lo cual respalda la viabilidad del plan de negocios al satisfacer una necesidad de infraestructura deportiva moderna en Porvenir.
- Los requerimientos operativos e infraestructura del centro deportivo fueron detalladamente descritos, incluyendo el diseño de la cancha de césped sintético y la pista de atletismo. Los flujogramas de los procesos de atención y mantenimiento fueron fundamentales para estructurar una operación eficiente. La viabilidad técnica del centro

está asegurada gracias a la correcta planificación de recursos, materiales y la implementación de procedimientos de calidad en la gestión de las instalaciones.

- La evaluación económica y financiera del plan de negocios ha demostrado que la inversión inicial de Bs 2.150.000,00 es adecuada para cubrir los costos de infraestructura y operación. Los resultados financieros, incluidos los indicadores como el VAN de Bs 2.027.264,77, la TIR de 50,28% y el índice B/C de 1.94, han validado la rentabilidad del plan de negocios. Además, la proyección de flujo de caja muestra una estabilidad financiera a largo plazo, lo que asegura que el plan de negocios será sostenible y generará beneficios económicos tanto para los inversionistas como para la comunidad.
- El análisis de los aspectos legales y administrativos necesarios para su constitución formal ha resaltado la importancia de cumplir con las normativas bolivianas en términos de registro empresarial, licencias y permisos. La estructura jurídica y organizativa del plan de negocios se adecuará a la ley, y se tomarán en cuenta las normativas locales para garantizar su legalidad y operación sin contratiempos.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que se implemente un programa de fidelización de clientes que promueva la retención de usuarios recurrentes.
- Se recomienda que se realicen estudios periódicos de mercado para ajustar las estrategias de marketing y servicios de acuerdo con las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores.

- Se recomienda que se consideren alianzas estratégicas con escuelas, universidades y empresas locales para ofrecer programas de actividad física adaptados a diferentes grupos, como clases extracurriculares de fútbol o atletismo.
- Se recomienda que se diversifiquen los servicios adicionales ofrecidos para aumentar la captación de nuevos usuarios. Además de los servicios ya mencionados, se podría incluir clases de entrenamiento personalizadas, programas de nutrición, o incluso campamentos deportivos para niños y jóvenes.

REFERENCIAS

- Abatedaga, E. (2025). *¿Qué es y cómo aprovechar la demanda insatisfecha en marketplaces?* <https://academia.nubimetrics.com/demanda-insatisfecha>
- Ballesteros, C., & Rodríguez, B. (2021). *¿De qué hablamos cuando hablamos de impacto social?* <https://21gramos.net/de-que-hablamamos-cuando-hablamamos-de-impacto-social/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2023). *Emprendimiento deportivo: ejemplos para crear nuevos proyectos.* <https://www.bbva.com/es/innovacion/emprendimiento-deportivo-ejemplos-para-crear-nuevos-proyectos/>
- Carreño, J., Serrano, A., & Medina, D. (2010). *Análisis de las características de los clientes, servicios complementarios y comunicación de los servicios deportivos en los establecimientos alojativos de Lanzarote* Apunts Educación Física y Deportes. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551656927011>
- CCGrass. (2024). *Césped Natural vs. Césped Sintético para Canchas de Fútbol: Ventajas y Desventajas.* <https://www.ccgrass.com/es/cesped-natural-vs-cesped-sintetico-para-canchas-de-futbol-ventajas-y-desventajas/>
- Coll, F. (2021). *Viabilidad económica.* <https://economipedia.com/definiciones/viabilidad-economica.html>
- Corrales, J. (2019). *Conoce el concepto de mercado meta y cómo definir el tuyo en un plan de negocios.* <https://rockcontent.com/es/blog/mercado-meta/>
- Escalera, J. Ruiz, R. & Fernández, V. (2025). *Factores de impacto en la valoración de servicios que prestan los centros deportivos en Cochabamba aplicando análisis multivariante de datos.* <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n55/1994-3733-rp-55-9.pdf>

- García, A. (2022). *Urbanismo sostenible: cómo desarrollarlo y sus beneficios*. <https://blog.zeroconsulting.com/urbanismo-sostenible-como-desarrollarlo-y-sus-beneficios>
- Martínez, A. (2024). *El auge de los centros culturales y deportivos multifuncionales*. <https://aspearquitectura.com/el-auge-de-los-centros-culturales-y-deportivos-multifuncionales/>
- Martins, J. (2025). *Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de proyectos*. <https://asana.com/es/resources/feasibility-study>
- Mordor Intelligence. (2024). *Industria del fitness en América del Sur - Análisis de tamaño y participación - Tendencias y pronósticos de crecimiento*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-america-health-and-fitness-club-market>
- QuickBooks. (2024). *¿Qué es una microempresa? Características y ejemplos en Latinoamérica*. <https://quickbooks.intuit.com/global/resources/es/controla-tu-negocio/que-es-microempresa/>
- Quiroa, M. (2020). *Estrategia comercial*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-comercial.html>
- Rus, E. (2025). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo fácilmente*. <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>
- Sánchez, J. (2024). *Estudio de mercado: Qué es y por qué es importante para tu negocio*. <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-mercado.html>
- Selva, V. (2021). *Desarrollo local: concepto y modelos*. <https://culturapedia.com/2021/07/25/desarrollo-local/>

- Sevilla, A. (2025). *Rentabilidad: Qué es, cálculo, importancia y qué tipos hay*. <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2023). *¿Qué es el marketing deportivo?* <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/marketing-deportivo-que-es/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2024). *¿Qué es un plan de negocios?* <https://mexico.unir.net/noticias/economia/plan-de-negocios/>
- Villavicencio, W. (2024). *Infraestructura Deportiva | Definiciones Generales*. <https://waltervillavicencio.com/infraestructura-deportiva-definiciones-generales/>
- VQ Ingeniería. (2023). *¿Cómo realizar un estudio de viabilidad técnica? Paso a paso para lograrlo*. <https://www.vqingenieria.com/estudio-de-viabilidad-tecnica>

ANEXOS

FOTOGRAFÍAS

Figura 21.

Entrevistas de campo (1)



Nota: Elaboración propia.

Figura 22.

Entrevistas de campo (2)



Nota: Elaboración propia.

Figura 23.

Entrevistas de campo (3)



Nota: Elaboración propia.

Figura 24.

Entrevistas de campo (4)



Nota: Elaboración propia.

Figura 25.

Canchas de césped Maracanã



Nota: Elaboración propia.

Figura 26.

Canchas de césped La Bombanera



Nota: Elaboración propia.

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistado:

Lugar y Fecha:

1. ¿Cuál es el perfil general de los clientes que visitan su centro deportivo?
2. ¿Qué tipo de servicios y actividades ofrece su centro deportivo, y cuáles han tenido mayor aceptación entre sus usuarios?
3. ¿Cómo define a su competencia en la región, y qué lo diferencia de ellos?
4. ¿Qué barreras ha enfrentado al establecer y operar su centro deportivo en la región?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en cuanto a la captación y fidelización de clientes?
6. ¿Cómo evalúa el potencial de mercado para los servicios deportivos en la región?
7. ¿Cuáles considera que son los segmentos de mercado más rentables en el negocio deportivo en su área?
8. ¿Cuál ha sido su estrategia para gestionar los precios de sus servicios, y cómo ha respondido el mercado a esta estrategia?
9. ¿Ha observado alguna tendencia o cambio en las preferencias de los consumidores en los últimos años?
10. ¿Cuáles son los factores que considera que más impactan en el éxito de un centro deportivo en su comunidad?

11. ¿Qué tipo de promociones o incentivos ha utilizado para atraer nuevos clientes, y qué tan efectivos han sido?

12. ¿Qué expectativas tiene sobre el futuro del mercado deportivo en la región, y qué estrategias cree que serán clave para seguir siendo competitivo?

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Entrevistado: Adi Ribeiro – Dueño de la Bombonera

Lugar y Fecha: Cobija 20 de septiembre de 2025

1. ¿Cuál es el perfil general de los clientes que visitan su centro deportivo?

Mis clientes suelen ser principalmente jóvenes adultos que buscan jugar fútbol en la cancha. También recibimos algunas familias y personas de diferentes edades, pero sobre todo la mayoría viene en grupos para jugar partidos entre amigos. La gente aquí en Cobija ama el fútbol, y ese es el servicio que más se utiliza.

2. ¿Qué tipo de servicios y actividades ofrece su centro deportivo, y cuáles han tenido mayor aceptación entre sus usuarios?

Mi centro deportivo tiene una sola cancha de césped sintético, que se utiliza para fútbol 7. Y eso ha sido un éxito total. La recepción es sencilla, donde gestionamos las reservas y atendemos a los usuarios.

3. ¿Cómo define a su competencia en la región, y qué lo diferencia de ellos?

La competencia en Cobija no es muy fuerte, hay pocos centros deportivos. Lo que me diferencia es que me enfoco en ofrecer una cancha de calidad con césped sintético, que es más resistente y cómoda para jugar. Además, tengo una atención cercana con los clientes, me gusta que se sientan como en casa.

4. ¿Qué barreras ha enfrentado al establecer y operar su centro deportivo en la región?

Una de las barreras ha sido la inversión inicial. No fue fácil conseguir el dinero para poner la cancha y el espacio de recepción. También, en los primeros tiempos, la gente no estaba acostumbrada a pagar por jugar en una cancha de calidad, por lo que tardó un poco en habituarse.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en cuanto a la captación y fidelización de clientes?

El desafío más grande ha sido convencer a la gente de pagar por un servicio como este, ya que no están tan acostumbrados a gastar en deportes. Para fidelizar a los clientes, trato de ofrecer buenas promociones y un trato personalizado, porque lo importante es que se sientan cómodos y quieran volver.

6. ¿Cómo evalúa el potencial de mercado para los servicios deportivos en la región?

Creo que el potencial es grande, especialmente por la cantidad de jóvenes que hay en Cobija, muchos de los cuales buscan lugares donde puedan jugar fútbol. A medida que el interés por la actividad física crezca, más gente se va a interesar en utilizar los servicios deportivos.

7. ¿Cuáles considera que son los segmentos de mercado más rentables en el negocio deportivo en su área?

El segmento más rentable es, sin duda, el de jóvenes que buscan un espacio para jugar fútbol. A veces también organizamos partidos entre equipos locales o eventos, lo que atrae más clientes.

8. ¿Cuál ha sido su estrategia para gestionar los precios de sus servicios, y cómo ha respondido el mercado a esta estrategia?

Los precios de la cancha son razonables para que cualquier grupo de amigos pueda alquilarla sin problema. He ajustado las tarifas según la demanda y trato de ser flexible con los horarios. La gente ha respondido bien porque se siente que recibe calidad por el precio.

9. ¿Ha observado alguna tendencia o cambio en las preferencias de los consumidores en los últimos años?

He notado que la gente está empezando a valorar más las canchas de césped sintético. Al principio, los clientes no sabían mucho de eso, pero con el tiempo se dieron cuenta de que es más cómodo y duradero que las canchas tradicionales.

10. ¿Cuáles son los factores que considera que más impactan en el éxito de un centro deportivo en su comunidad?

Para mí, el trato al cliente es lo más importante. Si a la gente le gusta cómo se les atiende, van a volver. También, las instalaciones de calidad y los precios accesibles son clave para que se mantengan interesados en el servicio.

11. ¿Qué tipo de promociones o incentivos ha utilizado para atraer nuevos clientes, y qué tan efectivos han sido?

He utilizado promociones como descuentos por grupos o tarifas especiales para equipos de fútbol. Estas promociones han sido bastante efectivas porque la gente siente que obtiene un buen trato por el dinero que paga.

12. ¿Qué expectativas tiene sobre el futuro del mercado deportivo en la región, y qué estrategias cree que serán clave para seguir siendo competitivo?

Creo que el mercado deportivo va a seguir creciendo, especialmente con los jóvenes que se interesan cada vez más por el deporte. Para seguir siendo competitivo, mi estrategia es mantener la calidad de la cancha, ofrecer buenos precios y seguir teniendo un trato cercano con los clientes. Además, quiero empezar a organizar torneos para atraer más personas.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Entrevistado: Diego Cazo - Dueño del Maracaná

Lugar y Fecha: Cobija 20 de septiembre de 2025

1. ¿Cuál es el perfil general de los clientes que visitan su centro deportivo?

Bueno, generalmente son jóvenes que vienen a jugar partidos de fútbol 5, principalmente entre 20 y 30 años. También recibo a algunos grupos de amigos, pero no son tantos como los que juegan fútbol, ya sabes. No se tiene mucha variedad, la mayoría solo viene por eso.

2. ¿Qué tipo de servicios y actividades ofrece su centro deportivo, y cuáles han tenido mayor aceptación entre sus usuarios?

Mi centro tiene una cancha de fútbol 5, que es lo único que ofrecemos. Los partidos informales son lo que más se usa. No hacemos mucho más, solo alquilamos la cancha y ya. Es bastante simple.

3. ¿Cómo define a su competencia en la región, y qué lo diferencia de ellos?

Hay un par de lugares, pero no ofrecen cancha de fútbol 5 como la mía. Aunque no me meto mucho en lo que hacen otros. Lo que me diferencia es que mi cancha es pequeña, pero está bien cuidada y no tengo tanta gente, así que es más tranquilo.

4. ¿Qué barreras ha enfrentado al establecer y operar su centro deportivo en la región?

Las barreras han sido principalmente con la inversión inicial. No fue fácil poner en marcha la cancha, pero luego fue más sencillo. Lo más difícil ha sido encontrar clientes regulares. Muchos prefieren jugar en otros lugares con más espacio, aunque no tienen tanta calidad.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en cuanto a la captación y fidelización de clientes?

La captación es difícil porque la gente no está acostumbrada a pagar por jugar fútbol 5. Lo que más cuesta es mantenerlos interesados después de que vengan una vez. No hay mucho interés continuo. No tengo mucha gente, así que, si algún cliente se va, se nota mucho.

6. ¿Cómo evalúa el potencial de mercado para los servicios deportivos en la región?

Veo que la gente juega más al fútbol, pero no hay mucha cultura deportiva en la zona. El potencial de mercado es limitado, aunque creo que hay algo de interés por el fútbol 5. El mercado es grande.

7. ¿Cuáles considera que son los segmentos de mercado más rentables en el negocio deportivo en su área?

Los que más ganan son los jóvenes adultos que se agrupan para jugar partidos. No veo mucho más por ahora, tal vez algo de niños, pero la mayor parte de mi negocio se centra en grupos pequeños de amigos.

8. ¿Cuál ha sido su estrategia para gestionar los precios de sus servicios, y cómo ha respondido el mercado a esta estrategia?

Intento mantener los precios asequibles, ya que si pongo precios altos no vendría casi nadie. A veces bajo un poco el precio para hacer ofertas, pero el mercado no parece estar muy dispuesto a pagar más, por lo que no puedo cambiar mucho la estrategia. Las respuestas son mixtas, algunos prefieren pagar poco, pero no todos se quedan.

9. ¿Ha observado alguna tendencia o cambio en las preferencias de los consumidores en los últimos años?

No he notado muchos cambios. La gente que jugaba antes sigue viniendo, pero no parece haber un aumento significativo. El interés no ha cambiado mucho, aunque algunos más jóvenes están empezando a interesarse por la cancha de fútbol 5.

10. ¿Cuáles son los factores que considera que más impactan en el éxito de un centro deportivo en su comunidad?

Bueno, tener una cancha bien cuidada es lo más importante. También, precios razonables. La gente no va a pagar mucho por una cancha pequeña, así que mantenerlo accesible es clave. Los horarios también importan un poco, pero no tanto.

11. ¿Qué tipo de promociones o incentivos ha utilizado para atraer nuevos clientes, y qué tan efectivos han sido?

He intentado con descuentos por grupos u ofertas en días especiales. La verdad, no ha tenido tanto impacto. No tengo muchos clientes constantes, pero las promociones ayudan un poco a traer a más gente de vez en cuando.

12. ¿Qué expectativas tiene sobre el futuro del mercado deportivo en la región, y qué estrategias cree que serán clave para seguir siendo competitivo?

No sé si las cosas van a cambiar mucho. Creo que el mercado va a seguir pequeño, pero estable. Mi estrategia es mantener el precio accesible y cuidar la calidad de la cancha, aunque no tengo grandes expectativas de cambios. Solo espero que sigan viniendo algunas personas.

CUESTIONARIO

1. **¿Estaría interesado en utilizar un centro deportivo con pista de atletismo en Porvenir?**
 - Sí
 - No
2. **¿Con qué frecuencia realiza actividades deportivas o recreativas?**
 - Diariamente
 - Semanalmente
 - Mensualmente
 - Trimestralmente
3. **¿Qué servicio le gustaría utilizar en el centro deportivo?**
 - Pista de atletismo
 - Cancha de césped sintético para fútbol 7
 - Cancha de césped sintético para fútbol 5
 - Cancha de césped sintético para fútbol tenis
4. **¿Qué factor considera más importante al elegir un centro deportivo?**
 - Precio
 - Ubicación
 - Calidad de las instalaciones
 - Variedad de actividades
 - Horarios de apertura
5. **¿Cuál es su edad?**
 - Menos de 18 años
 - 18-25 años
 - 26-35 años
 - 36-45 años
 - 46-60 años
 - Más de 60 años
6. **¿Cuál es su género?**
 - Masculino
 - Femenino
7. **¿Cuál es la principal barrera que enfrenta para practicar deportes en Porvenir?**

- Falta de tiempo
 - Falta de instalaciones adecuadas
 - Costo elevado de los servicios
 - Distancia de los centros deportivos existentes
8. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de uso de la cancha de césped sintético?**
- **Durante el día:**
 - 80 Bs
 - 100 Bs
 - 120 Bs
 - **Durante la noche (con iluminación):**
 - **120 Bs**
 - 150 Bs
 - 180 Bs
9. **¿Qué servicios adicionales le gustaría que ofreciera el centro deportivo?**
- Alquiler de equipo deportivo
 - Clases de entrenamiento personal
 - Programas de nutrición y salud
 - Organizar eventos deportivos
10. **¿Cuál considera que es el beneficio más importante de un centro deportivo en la comunidad?**
- Mejora de la salud física
 - Fomento de la integración social
 - Oportunidades para jóvenes y niños
 - Creación de empleo
11. **¿Cuál es su medio preferido para conocer sobre nuevos centros deportivos o actividades deportivas en su área?**
- Redes sociales
 - Publicidad en la vía pública (carteles, pancartas)
 - Boca a boca
 - Medios de comunicación (radio, TV)
12. **¿Qué tan dispuesto estaría a recomendar un centro deportivo a sus amigos o familiares?**

- Muy dispuesto
- Dispuesto
- Indiferente
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto