



PLAN DE EMPRESA - FUNDACIÓN PELOTERITOS

TRABAJO DE GRADO

CARLOS ALFONSO PUENTE PLAZA

SEBASTIÁN RAMIREZ GIRALDO

Directora:

ANA CAROLINA MARTINEZ ROMERO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

RESUMEN

El presente documento corresponde al Plan de Empresa de La Fundación Peloteritos que pondrá en funcionamiento, en los próximos 4 años, 15 Escuelas de Formación de Béisbol en la ciudad de Santiago de Cali, las cuales permitirán a los jóvenes de los sectores más poblados de la ciudad, disponer de una opción diferente para practicar una disciplina deportiva que desarrolla valores como la solidaridad, el trabajo en equipo, la disciplina, el respeto y la competencia. “El béisbol es un deporte de familia” el cual la reúne alrededor de una actividad deportiva que aporta salud, diversión y recreación a sus practicantes. Con las Escuelas de Formación de Béisbol y la presencia del equipo de béisbol profesional de Cali, se promocionará y masificará la práctica de este deporte por parte de los jóvenes en toda la ciudad, buscando desarrollar en estos niños el gusto por el béisbol e inculcar los valores anteriormente mencionados que les permita el logro de sus objetivos de vida y soñar con ser futuras estrellas de este deporte en Colombia.

Teniendo en cuenta la proyección de consecución de aportes (patrocinio) de las empresas privadas y públicas de la ciudad, el apoyo de la Liga Colombiana de Béisbol Profesional, el Team Rentería, y los directivos del equipo profesional de béisbol de Cali, se llegará a tener cerca de 300 niños practicando este deporte para el período de análisis, los cuales entrarán a alimentar el potencial deportivo de la Liga Vallecaucana de Béisbol.

PALABRAS CLAVE: Fundación, Escuelas de Formación de Béisbol, Plan de Empresa

SUMMARY

This document is the Business Plan to Peloteritos Foundation that will start in the next 4 years, 15 Baseball Training Schools in the city of Santiago de Cali, which will allow the youth from the most populated sectors in the city, to have a different sports option that develops intricate values such as team work, solidarity, discipline, respect and competition. “Baseball is a family sport” that unites around an activity that brings health, fun and recreation, all its participants. With the Youth Baseball Training Schools and the Professional Baseball Team in the city, baseball will be promoted and brought to the youth, developing a likeness for the game and the aforementioned values that will allow them to achieve every life goal and dream of becoming a star.

With the projected donations (sponsorship) from private and public companies, the support from the Colombian Professional Baseball League, Team Renteria, and Cali’s professional baseball team management, there will be about 300 kids playing the sport, who will then nourish the Liga Vallecaucana de Béisbol’s potential.

KEY WORDS: Foundation, Youth Baseball Training Schools, Business Plan

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	4
Lista de Contenido de Tablas	6
Lista de Contenido de Gráficos	7
Síntesis del Plan.....	8
1 ANÁLISIS DEL MERCADO	10
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	10
1.1.1 Béisbol en Colombia y Cali.....	15
1.2 CLIENTES.....	18
1.2.1 Segmentación del Mercado y Tamaño de mi Mercado (Ver tablas 1 y 2).	19
1.3 SERVICIO	22
1.4 Competencia	25
1.4.1 Entidades sin Ánimo de Lucro	25
1.4.2 Entidades Deportivas.....	25
1.5 Plan de Mercadeo.....	27
1.5.1 Plan de Mercadeo - Enfocado a la Consecución de Niños Deportistas	27
1.5.2 Plan de Mercadeo - Enfocado a la Consecución de los Recursos Financieros.....	32
2 ANÁLISIS TÉCNICO.....	38
2.1 Análisis del Servicio.	38
2.2 Facilidades	39
2.3 Implementos y Suministros	40
2.4 Plan de Entrenamiento	41

2.5	Sistemas de Control	42
3	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	43
3.1	Grupo Empresarial	43
3.2	Personal Administrativo	43
3.3	Empleados.....	44
3.4	Organizaciones de Apoyo.....	46
4	ANÁLISIS LEGAL.....	48
4.1	Tipo de Asociación, Beneficios y Obligaciones	48
5	ANÁLISIS AMBIENTAL, SOCIAL Y DE VALORES	50
5.1	Ambiental.....	50
5.2	Social	51
5.3	Valores Personales	52
6	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	52
6.1	Inversión en Activos Fijos	52
6.2	Gastos de Arranque.....	53
6.3	Presupuesto de Ingreso.....	53
6.4	Presupuesto de Compras	54
6.5	Presupuesto de Gastos de Personal	55
6.6	Presupuesto de Gastos de Operación	56
6.7	Presupuesto de Gastos de Administración	57
7	ANÁLISIS FINANCIERO.....	58
7.1	Flujo de Caja	58

7.2	Estado de Resultados	59
7.3	Balance General	60
8	ANÁLISIS DE RIESGO	61
8.1	Condiciones de Entorno.....	61
8.2	Riesgos Técnicos	62
8.3	Riesgos Económicos	62
8.4	Riesgos Financieros	63
8.5	Evaluación del Proyecto	64
9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	65
10	CONCLUSIONES.....	67
11	REFERENCIAS	69

Lista de Contenido de Tablas

Tabla 1.	Segmentación para la definición de cliente objetivo en Niños Deportistas	20
Tabla 2.	Segmentación para la definición de cliente objetivo en Empresas Patrocinadoras	21
Tabla 3.	Creación de Valor para los Grupos de Interés (Stakeholders)	22
Tabla 4.	Plan de Crecimiento por Cada Año de Operación.....	28
Tabla 5.	Implementos Básicos.....	41
Tabla 6.	Presupuesto de Inversión en Activos Fijos.....	52
Tabla 7.	Presupuesto de Ingreso	54
Tabla 8.	Presupuesto de Compras.....	55
Tabla 9.	Presupuesto de Gastos de Personal.....	56

Tabla 10. Presupuesto de Gastos de Operación.....	57
Tabla 11. Presupuesto de Gastos de Administración	57
Tabla 12. Flujo de Caja Primer Año Fiscal	58
Tabla 13. Flujo de Caja 2012-2015	59
Tabla 14. Estado de Resultados 2012-2015.....	60
Tabla 15. Balance General 2012-2015	61
Tabla 16. Flujo de Caja Neto.....	65

Lista de Contenido de Gráficos

Gráfico 1. Módulo de empresa planteado para la Fundación Peloteritos, por medio del modelo de Canvas.....	9
Gráfico 2. Estructura Nacional del Deporte en Colombia.....	13
Gráfico 3. Organigrama para la Fundación Peloteritos.	46

Síntesis del Plan

La Fundación Peloteritos, es una entidad sin ánimo de lucro que se establecerá en la ciudad de Cali, con el interés de prestar un servicio deportivo y de recreación a niños de bajos recursos, por medio de escuelas de Formación de Béisbol.

El grupo empresarial gestor de la fundación, está conformado por 9 personas profesionales en carreras administrativas, que son los actuales propietarios y gerentes del Equipo Profesional de Béisbol de Cali, y que han estado vinculados con este deporte por más de 20 años, comenzando como deportistas aficionados, luego como deportistas semi - profesionales y finalmente con cargos directivos en la Liga Vallecaucana de Béisbol.

Peloteritos, requiere de una inversión inicial de \$36.000.000 que serán aportados en montos iguales por el grupo gestor, al que se sumarán ingresos operacionales por medio de patrocinios o donaciones, que serán realizados por entidades públicas y privadas de la ciudad.

Luego de realizar un análisis de 4 años, se encuentra que la rentabilidad del proyecto es del 50,86%, pero teniendo en cuenta de que no se está esperando ningún retorno para los inversionistas, el valor presente neto, al 0% anual es igual a \$29,763,145.67, demostrando que la compañía podrá operar sin interrupción, logrando así su objetivo de brindar deporte y recreación para los niños de bajos recursos de la ciudad de Cali, convirtiéndose en un modelo de negocio ideal para este tipo entidades.

El siguiente es el modelo de Canvas utilizado para definir el modelo de empresa con el que trabajará la fundación:

Gráfico 1. Módulo de empresa planteado para la Fundación Peloteritos, por medio del modelo de Canvas.

MODELO DE EMPRESA - FUNDACIÓN PELOTERITOS



Fuente: Creación propia.

1 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Se habla de que en la economía existen 3 sectores empresariales, que pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Primer Sector: Gobierno y Empresas Públicas que trabajan por el interés de la mayoría.
- Segundo Sector: Compañía privadas, con fin de lucro y que tienen como interés, la maximización de las utilidades que serán repartidas en los socios propietarios de la misma.
- Tercer Sector: Entidades sin ánimo de lucro, que buscan un bienestar comunitario o social, que normalmente no es atendido por el primer sector.

La Fundación Peloteritos, pertenece al “tercer sector” de la economía, conformado por organizaciones que tienen un fin social y por ende las utilidades que son generadas en su actividad, no son distribuidas entre sus fundadores, sino que estas deberán ser reinvertidas en la compañía, para que siga cumpliendo con su objetivo de beneficio a la sociedad.

Existen diferentes tipos de entidades sin ánimo de lucro en Colombia, que se pueden clasificar dependiendo del servicio o bien que ofrecen a la sociedad. Entre ellas están: Cultura y Recreación, Educación, Salud, Servicios Sociales, Medio Ambiente, Desarrollo Comunitario, Defensa de Derechos y Política, Fundaciones Financistas, Organizaciones

Internacionales, Religión, entre otras (Pinilla, 2011). De acuerdo con esto, la Fundación pertenecerá al grupo compañías del tercer sector, que ofrecen servicios enfocados a la Cultura y la Recreación.

Por otro lado, en su estudio Rodrigo Villar (2001) plantea diferentes retos que deben enfrentar las organizaciones del tercer sector en Colombia, como el fortalecimiento institucional, reconocimiento social, la autorregulación de las organizaciones, y mecanismos efectivos de rendición de cuentas, que contribuyan al desarrollo de la transparencia y la legitimidad del sector, generando mayor credibilidad ante la sociedad.

Incluso se puede afirmar que las organizaciones sin fines de lucro hoy se constituyen en una fuerza económica importante, más allá de su contribución al mejoramiento de la calidad de vida, de las personas o públicos a los que atienden; por tanto, se han constituido en modelos de empresa cada vez mas analizados.

Entre las tendencias de este sector se encuentra:

- Diversos estudios que proyectan continuidad en el crecimiento del sector, con la creación de nuevas organizaciones sin fines de lucro de beneficio para la sociedad.
- La necesidad de ampliar la regulación y normatividad, que permita la rendición de cuentas y transparencia.
- Crecientes alianzas estratégicas entre las organizaciones sin fines de lucro y las empresas u organizaciones privadas lucrativas.

- La necesidad de desarrollar procesos administrativos estructurados y estratégicos que contribuyan a la autogestión y eficiencia organizacional, sin perder de vista su función social, lo que hace necesaria la profesionalización de estas organizaciones no lucrativas.

En cuanto a las fuentes de financiación de este sector se manifiesta que “los ingresos privados son la característica predominante en América Latina (74%) así como el bajo peso tanto de los recursos gubernamentales (15.5%) como de las donaciones (10.4%). El peso de los recursos gubernamentales varía desde un 19.5% en Argentina hasta un 8.5% en México. En Colombia estos recursos representan un 14.9%. En el caso de las donaciones privadas, Colombia tiene la mayor proporción (14.9%) y México la menor (6.3%). Los ingresos privados tienen un peso relativo mayor en México (85.2%) y menor en Perú (67.8%). En Colombia representan un 70.2% del total de los ingresos.”(Villar, 2001).

Respecto al ámbito deportivo, donde se encuentra la Fundación (Nombre), es importante referenciar la estructura organizacional y administrativa en Colombia, que incluye las siguientes entidades:

Coldeportes es la entidad encargada de hacer todo el Gobierno del deporte en Colombia. De este, se derivan los Organismos Públicos, tales como los Entes Departamentales, Distritales y Municipales (como es Indervalles para el Departamento del Valle del Cauca).

Existe también en Colombia el deporte *Asociado*, dirigido por las federaciones (Organismos Nacionales) en cada uno de los deportes, las cuales están conformadas por las

Ligas (que son los Organismos Departamentales) y los Clubes Deportivos (Organismos Locales). Por definición, estos son organismos del sector Privado.

Gráfico 2. Estructura Nacional del Deporte en Colombia.



Recuperado en: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=1150>

En el deporte asociado, existen diferentes mecanismos de generación de recursos, tales como venta de boletas para los espectáculos, comercialización de espacios publicitarios a patrocinadores y transacciones de derechos deportivos y de formación. Por otra parte, también existen fundaciones que con ayuda del sector privado generan ingresos para el fortalecimiento y desarrollo de los deportistas y las infraestructuras asociadas al deporte.

De acuerdo a Rodrigo Villar (2001), entre las oportunidades y amenazas del sector se encuentran:

OPORTUNIDADES

- Calidad de los servicios que prestan.
- Diversidad de poblaciones que atienden.
- Innovaciones sociales que experimentan en pequeña escala y que luego promueven en escalas mayores.
- Contribución a la formación del tejido social, a la generación de confianza y al desarrollo comunitario.
- Aportes a la inclusión de nuevos temas en la agenda pública.
- Generación de pluralismo en la deliberación de temas de interés regional y nacional.
- Influencia sobre políticas públicas así como en el control social de las mismas.

AMENAZAS:

- Particularismo o la tendencia a centrarse en subgrupos de población particulares que los hace hostiles al público en general o a los intereses de la comunidad.
- Paternalismo o las formas de intervención social que generan dependencia y relaciones asimétricas con los beneficiarios.
- Falta de profesionalismo.
- Escasez crónica de recursos.

- Limitada rendición de cuentas.

Lo anterior, permite entender el ámbito en el que se desempeñara la fundación, y los retos que deberá enfrentar como organización vinculada al tercer sector de la economía, la cual deberá enfocar su modelo de generación de ingresos hacia el sector privado.

1.1.1 Béisbol en Colombia y Cali

Según uno de los grandes historiadores del béisbol en Colombia, Raúl Porto Cabrales (2007), “a Cartagena llegó el béisbol en 1897, fue en el hoy parque Apolo, ubicado en el legendario barrio de El Cabrero, cuando un 20 de julio donde se mostró por primera vez este maravilloso deporte, traído por varios jóvenes cartageneros de la isla de Cuba y de Panamá, entre ellos unos de la familia Segrera, que lo conocieron en aquellos lugares y trajeron algunos implementos. Ahí se daban cita los fines de semana los elementos de la alta sociedad cartagenera para ver más que por curiosidad lo que traían entre manos este grupo de muchachos”

Pero según Porto Cabrales, esta práctica no duró mucho tiempo, pues la guerra de los Mil Días hizo emigrar a los practicantes.

En 1903, los hermanos Gonzalo e Ibrahim Zúñiga, quienes estudiaban en norte américa, trajeron implementos para la práctica de este deporte a Cartagena. Desde ese momento, el béisbol empezó a ser practicado por la “alta sociedad” de Cartagena, por lo cual lo que se conoce hoy como el centro amurallado de la ciudad, fue el sitio ideal para la practica. Es desde este momento en que los historiadores coinciden como el verdadero inicio del béisbol en Colombia.

La primera Liga oficial, fue presidida por Enrique Grau, en el año 1916. Alrededor de esa misma época, en Barranquilla se juntan otros dos hermanos, Los Urueta, quienes imponen la práctica del béisbol en la ciudad.

La Federación Colombiana de Beisbol en su página web, afirma que el primer gran duelo de lo que posteriormente sería una rivalidad ancestral, se presenta en 1916, cuando el equipo de Cartagena derrota al de Barranquilla por marcador de 4 carreras por 1, desde entonces esas dos ciudades mantienen la vigencia de la pelota caliente en Colombia.

Desde esta fecha, el béisbol empezó a masificarse, especialmente en la costa atlántica, ya que en el interior del país, el fútbol predominaba. Hasta el día de hoy, la costa atlántica sigue concentrando el mayor número de practicantes del béisbol, especialmente en los departamentos de Bolívar, Atlántico, Sucre y Córdoba. Sin embargo, en el interior del país en los departamentos de Antioquia y Valle, y en Bogotá, desde finales de la década de los 80, se han iniciado procesos para la expansión de este deporte.

Según el legendario entrenador y actual Presidente de la Liga Vallecaucana de Béisbol, Jezer Possu Dinas (2010), “El Beisbol del Valle del Cauca (y Cali, pues escasamente se practica este deporte en otros municipios del Departamento), ha tenido 3 épocas grandes, la primera cuando fue introducido por allá a finales de los años 40 por el inmigrante panameño Owen Eastmond, épocas en las cuales este deporte lo jugaban básicamente los costeños. Esta época dura hasta mediados de los años 70, cuando por el furor de los VI Juegos Deportivos Panamericanos, muchos niños empezaron a practicar el deporte.

La segunda época, la mas prospera, se da con la llegada al beisbol de la región del abogado y dirigente deportivo Carlos Puente González en el año 1983, en la cual el Valle llegó al máximo, incluso considerándose la segunda potencia nacional, detrás de Bolívar, por los buenos resultados conseguidos. Durante esta época se logró levantar el deporte de la "pelota caliente" debido que se contrató el asesoramiento de personas de gran conocimiento, como fue el Instructor americano Curtis Wallace, quien estuvo rodeado de importantes figuras nacionales como el legendario lanzador cartagenero, Alcibíades Jaramillo, poseedor de varios records a nivel nacional, el también cartagenero Gabriel "Blacky" Martínez y los mejores instructores vallecaucanos como Iván Tenorio, Jezer Possu, Víctor Benítez, Gustavo Mosquera, John Jairo Cárdenas y otros más que llegaron a conformar un cuerpo técnico solido y de mucho reconocimiento, puesto que a mediados de los años 80 y principio de los 90s el Valle logró posicionarse en los primeros lugares en categorías menores y empezó a figurar en la categoría mayores, sin tanto suceso como en menores.

En 1986 se dio el primer gran triunfo vallecaucano, con la consecución del título nacional en la categoría pre infantil en torneo jugado en Medellín, dejando el segundo lugar para los eternos campeones el seleccionado de Bolívar dirigido por Dagoberto Cavadla. Curtis Wallace, Alcibíades Jaramillo, Jezer Possu y el Blacky Martínez, condujeron el seleccionado campeón. A finales de los ochenta, el Valle siguió en la pelea en los eventos de categorías menores y en categorías superiores apenas participaba sin obtener figuraciones. Varios subtítulos como el Junior de 1987 en Medellín, los intercolegiados en

Cartagena 1988 y Turbo 1989, pre infantil en Cali 1989, Junior en Santa Marta en 1990.1987, fue el año de la firma del primer vallecaucano para el beisbol organizado, En 1990 el Valle se atrevió a cruzar el charco y con un equipo de la categoría 14-15 años, participo en la Khoury League World Series en Miami, llevando 10 jugadores nativos con 2 refuerzos cartageneros, 2 barranquilleros 1 paisa y 1 barranqueño, en donde consiguió el sub campeonato ante equipos de 16 países. El equipo tuvo la conducción de Curtis Wallace, Jezer Possu e Iván Tenorio.

La tercera época, a partir de 1997 con un nuevo grupo directivo, y cambios constantes en la administración no ha permitido que el Valle vuelva a encumbrarse a nivel nacional.”

1.2 CLIENTES

De acuerdo al modelo de empresa planteado, se realizó una investigación de mercado que incluyó: Encuestas a padres de familia de los estratos 1 al 4, entrevistas y conversaciones con expertos (beisbolistas y directivos del béisbol), empresarios, rectores de colegios, recolección de información y experiencias de los promotores de esta iniciativa quienes cuentan con más de 20 años de experiencia en el béisbol.

Con esto se logró definir los tipos clientes, el servicio a prestar y las estrategias a seguir para la fundación, identificando los usuarios y los generadores de ingreso.

Usuarios: Niños que formarán parte de las Escuelas de Formación, Padres de familia. Son quienes toman la decisión del deporte que practican los niños. Generadores de ingreso:

Empresas patrocinadoras públicas y privadas de la región, que están dispuestas a realizar aportes económicos a Fundaciones y demás compañías del sector que tienen enfoque social.

1.2.1 Segmentación del mercado y tamaño de mi mercado (Ver tablas 1 y 2).

Niños deportistas

Tabla 1. Segmentación para la definición de cliente objetivo en Niños Deportistas

Tipo de Segmentación	Criterio	Conclusión	Tamaño del Mercado
Segmentación Geográfica	División Política de Santiago de Cali: Zona Rural: 15 Corregimientos, que cuentan con una población de 36.476 habitantes ⁽¹⁾ . Casco Urbano: Dividido en 22 Comunas, con una población total de 2.233.057 habitantes ⁽¹⁾ .	Se selecciona trabajar en el casco urbano de la ciudad, en donde hay mayor cantidad de habitantes y en donde existen mayor cantidad de instituciones educativas	La población estimada de habitantes es de 2.233.057 personas ⁽¹⁾ .
Segmentación por Estrato Socioeconómico	Gracias al trabajo realizado con la Liga Vallecaucana de Beisbol, se encuentra que las comunas de estratos 1 al 4, son las que más deportistas aportan para los torneos que esta organiza. También se encuentra que la gran mayoría de los planteles educativos de las mismas, no poseen formación en ningún deporte.	Se decide trabajar en las Comunas 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18 y 19.	La estimación de habitantes viviendo en estas comunas son 1.221.562 personas ⁽¹⁾ .
Segmentación por Edad	De acuerdo a los contactos en la Major League Baseball (MLB) que tiene la Fundación, la formación en este deporte se debe comenzar a una temprana edad (niños menores de 13 años). Adicionalmente, la Liga Vallecaucana de Beisbol tiene las siguientes categorías en sus torneos: - Preparatoria (7 a 8 años). - Preinfantil (9 a 10). - Infantil (11 a 12 años). - PreJunior (13 a 14 años). - Junior (15 a 16 años). - Juvenil (17 a 18 años). Mayores (Abierto).	Se selecciona trabajar en las categorías con niños entre los 5 y 14 años, que pertenecen a las categorías Preparatoria (no oficial), Preinfantil, Infantil y PreJunior	Las estimación de los niños entre 5 y 14 años, viviendo en estas comunas son 200.000 personas ⁽¹⁾ .
Segmentación por Hábitos	De acuerdo al modelo de negocio definido por el grupo empresarial, se exigirá como requisito para pertenecer a las escuelas de formación, que los niños estén estudiando en una institución educativa aprobada por la Secretaría de Educación de la ciudad.	Niños y Niñas con edades entre los 5 y los 14 años, que vivan en la el casco urbano ciudad de Santiago de Cali, en las comunas 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18 y 19, que estén matriculados en alguna entidad educativa de la ciudad y que estén interesados en aprender, practicar y divertirse con el deporte del Béisbol	La estimación de niños entre 5 y 14 años, viviendo en estas comunas, estudiando son 170.230 personas. Se aspira a tener 300 niños vinculados a la fundación en 4 años funcionamiento, lo cual equivale a una participación del 0,17% del total del mercado.

Fuente: Creación Propia. Para las estimaciones, fuente: Alcaldía de Cali (2010), *Cali en Cifras*. Alcaldía de Cali. Recuperado en: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2010.pdf

Empresas Patrocinadoras

Tabla 2. Segmentación para la definición de cliente objetivo en Empresas Patrocinadoras

Tipo de Segmentación	Criterio	Conclusión	Tamaño del Mercado
Segmentación por Tipo	<p>En esta parte, se encuentran tres tipos de empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno: Dividido en Gobernaciones y Alcaldías, incluyendo sus secretarías e instituciones. - Empresas Publicas: Compañías del gobierno, dedicadas a una actividad empresarial tales como Emcali o la Industria de Licores del Valle. - Empresas Privadas: Compañías de propietarios privados, dedicadas a las actividades industriales, comerciales, etc. 	<p>Después de hacer varios contactos, se encuentra apoyo (económico y logístico) en las Secretarías de Deporte y La Recreación y la de Educación. También se confirman apoyos económicos de Emcali, la Industria de Licores del Valle y UNE las cuales vienen apoyando el equipo Profesional de Beisbol.</p>	<p>Para la estimación del tamaño del mercado, se utilizó el sistema de presupuestos de consecución de patrocinios, el cual se ha calculado, utilizando el presupuesto de gasto estimado para garantizar el funcionamiento de cada escuela. Con esto se tiene que cuando se tengan 15 escuelas en funcionamiento, por cada escuela se necesitan \$15.000.000 anuales, para garantizar su funcionamiento. lo que quiere decir que en total se necesitan \$225.000.000 para el funcionamiento de las 15 escuelas. De esto se dará mayor información en los Análisis Técnico y Económico del presente documento.</p>
Segmentación por tamaño	<p>Dentro de las privadas, se encuentran los siguientes grupos de empresas, definidos por la Superintendencia de Sociedades, de acuerdo a la cantidad de empleados que tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas Grandes: Las empresas grandes del país, que despues de hacer el análisis del sector, se encuentra que son las verdaderas impulsadoras del deporte en Colombia. - Empresas Pymes: Las Pymes han estado vinculadas permanentemente a las Ligas Deportivas, y estuvieron apoyando el equipo profesional. En este grupo se encuentran las empresas que les interesa no solo apoyar el deporte sino figurar dentro de la comunidad como objetivo de sus ventas. 	<p>En el grupo de las Empresas Grandes, se tienen potenciales patrocinadores como Harinera del Valle, Gatorade, Coca-Cola, Postobon, Ingenio del Cauca, Colombina y otros más, que han estado cerca del proyecto del equipo profesional de Beisbol y han mostrado interés en las Escuelas de Formación. Una de estas empresas realizó una inversión de \$100 millones en el equipo profesional, y está dispuesta a dar una cifra igual para las escuelas de formación.</p> <p>En el grupo de la Pymes, se han tenido acercamientos con empresas tales como Bamocol, Parlantes del Valle, Athletic Gym, CFV Ingeniera, los cuales han mostrado interés por dar aportes a la Fundación.</p>	

Fuente: Creación propia.

1.3 SERVICIO

Los servicios que la Fundación ofrecerá a los diferentes grupos de interés (Stakeholders) son:

Tabla 3. Creación de Valor para los Grupos de Interés (Stakeholders)

Grupo de Interés	Oferta de Valor
Sociedad	Propiciar tiempo, espacio y disposición, para la recreación y el deporte, a través de Escuelas de Formación en el deporte del Béisbol.
Padres	Complementar la educación escolar y familiar, con un deporte que fomenta el trabajo en equipo, el compañerismo y la formación hacia el logro.
Niños	Formar deportivamente a los niños y niñas en el Béisbol, brindándoles la opción de tener recreación por medio de la práctica de un deporte.
Patrocinadores	Ser una compañía seria y responsable, que ayude a captar y canalizar los recursos que estén dispuestas a destinar para patrocinio del deporte, con lo cual obtendrán una deducción de impuestos y una exposición de imagen a la comunidad.

Fuente: Creación propia.

Gracias a la investigación realizada, se encontró que el 43% de los encuestados (padres de familia) manifestaron que sus hijos no estaban practicando ningún deporte; dentro de las razones del por qué, se pueden destacar las siguientes:

- Problemas de movilidad dentro de la ciudad. Existen limitantes para poder desplazarse hasta los lugares donde están ubicadas las ligas deportivas.
- Falta de recursos económicos, para poder costear el transporte y la mensualidad.
- Falta de opciones de escuelas de formación cercanas a sus hogares.

- Poca oferta de escenarios y adecuaciones en donde se puedan practicar los deportes.

Gracias a esto, se han podido plantear cuales serán las características especiales del servicio prestado por la Fundación:

- Ofrecer formación gratuita en béisbol, para así darle la oportunidad a muchos niños que no tienen los recursos económicos necesarios.
- Seleccionar un escenario deportivo en cada una de las comunas, el cual se pueda adecuar temporalmente para realizar las prácticas deportivas. De esta manera, se llevarán las escuelas a los usuarios, en vez de esperar a que ellos se acerquen al deporte.
- Resultados académicos exigibles para la matrícula. El único requisito para que los niños pertenezcan a la institución, es que estén matriculados en algún colegio o plantel educativo, con un rendimiento general de “bueno” (se exigirán los resultados académicos mensualmente).
- Reuniones mensuales entre el entrenador, los jugadores y los padres, en las que todas las partes podrán dar retroalimentación del trabajo realizado y el avance en los objetivos de formación establecidos.
- Relación directa con la Liga Vallecaucana de Béisbol y la Secretaría de Deporte y Recreación de Cali, para participar en Torneos, Festivales y demás actividades recreativas.
- Facilitar a los deportistas (durante la duración de las prácticas y los eventos deportivos), todos los implementos necesarios para la práctica del béisbol, tales como las pelotas, bates, guantes, elementos de protección personal y los uniformes.

- Ofrecer refrigerio a los niños que estén participando de las prácticas (contratado con restaurantes que cumplan con la documentación de operación) y también suficientes bebidas hidratantes.
- Brindar unas condiciones mínimas de seguridad (contra accidentes o golpes), lo cual le da tranquilidad a los padres, para que permitan que sus hijos puedan asistir a las Escuelas de Formación, sin ningún problema.
- Tener descuentos especiales para el ingreso a los partidos del equipo Profesional de Béisbol Cali, (para el deportista y dos familiares) en el torneo de Béisbol profesional colombiano (en los partidos en los que el equipo participe en calidad de local).

Además del servicio deportivo, se tiene en la fundación los siguientes elementos para el servicio prestado a las compañías patrocinadoras:

- Ofrecerles una compañía seria y responsable con registro de Cámara de Comercio como *Fundación*, por medio de la cual podrán destinar recursos para patrocinar el fomento del deporte.
- Entregar certificado de donación, el cual ayudará a que le sea reconocido la deducción en la declaración de renta les sea reconocida.
- Ser una compañía de “libros abiertos”, la cual entrega una rendición de cuentas para todos nuestros patrocinadores con informes trimestrales, en los que se les mostrará cómo y cuándo se van ejecutando los recursos que ella destina para nuestro patrocinio.

1.4 COMPETENCIA

1.4.1 Entidades sin ánimo de lucro

Como Fundación, la compañía competirá con todas las compañías sin ánimo de lucro del país, las cuales estarán tratando de captar recursos del primer y segundo sector, para utilizarlos en los diferentes fines que tengan sus organizaciones.

Según el documento de Pinilla, Maricela (2011), dentro de su estudio halló lo siguiente: “se encontraron 135.599 entidades sin ánimo de lucro en Colombia”.

De acuerdo al estudio realizado por medio de las entrevistas a empresarios de la región, se encontró que en el 40% de los casos, los recursos que dichas compañías destinan para apoyar entidades sin ánimo de lucro, es asignado a grupos dedicados a atender necesidades que sean afines con las creencias y los gustos de dichos empresarios (tales como compañías pertenecientes al grupo de Educación o Religión, Etc.), esto requiere un trabajo particular en la red de contactos de los dirigentes de la fundación.

1.4.2 Entidades deportivas.

Dentro de los organismos deportivos privados, se puede hacer la siguiente estructura, que aplicará para cada uno de los deportes asociados que se practican en Colombia: Federación, Ligas Departamentales, Clubes Deportivos, Escuelas de Formación. Como conclusión, esta nueva compañía entrará a competir en la base de la pirámide de los deportes, la cual representa el primer contacto que tendrán los deportistas con el mismo.

Según Coldeportes, existen en el país 47 Federaciones, 407 Ligas, 2952 Clubes y más de 700 mil deportistas.

Teniendo en cuenta que el Béisbol no es un deporte masificado en Colombia, y que de acuerdo a los resultados de las encuestas a padres, representa la novena opción dentro de las preferencias de deportes para sus hijos, se considera que el análisis de la competencia no se puede realizar solamente con las Escuelas de Formación de este deporte, sino más bien, de las Escuelas de Formación que ofrecen capacitación en cualquier deporte. Esto hace que la competencia sea difícil a la hora de captación de nuevos deportistas, teniendo en cuenta que existen deportes que tienen mucha más visibilidad en Colombia tales como son Fútbol, Baloncesto, Voleibol y Natación.

También se considera que al tratarse de la base de la pirámide, debería existir mucha atención por parte del resto de las organizaciones que conforman la cadena, ya que prácticamente al mantener una buena cantidad de Escuelas de Formación, que brinden una educación de calidad a los nuevos deportistas, será la única manera que se pueda asegurar un flujo constante de jugadores, que en un futuro podrían ser las estrellas de cada uno de sus deportes.

1.5 PLAN DE MERCADEO

Como en todo el documento, la planeación estratégica de la compañía, tiene dos frentes de trabajo, uno orientado a la parte deportiva y otro orientado a la consecución de recursos financieros:

1.5.1 Plan de Mercadeo - Enfocado a la Consecución de Niños Deportistas

- **Estrategia de Precio:**

El servicio de formación deportiva que ofrece la compañía, es gratuito y no tiene ningún costo.

- **Estrategia de Venta**

Se comenzará operaciones con la creación de dos escuelas de formación, una que estará ubicada en la sede de la Liga Vallecaucana de Béisbol y otra en el colegio ITELCO, el cual está ubicado en el barrio Ciudad Córdoba en la Carrera 41A # 49 – 09 (Comuna 15).

Ambas entidades cuentan con un grupo suficiente de niños para comenzar a trabajar, poseen las instalaciones en donde se puede llevar a cabo la labor deportiva y adicionalmente se tiene el apoyo y el compromiso de sus directivos.

La organización tendrá una persona dedicada por completo a “vender” las escuelas de formación a los niños y sus padres, a través de los establecimientos educativos, las juntas de acción comunal, los conjuntos residenciales, etc., el Director deportivo de las escuelas y

todo el personal administrativo de la Junta Directiva de la Fundación también apoyan las ventas.

El siguiente, es el plan de ampliación de cubrimiento geográfico que se ha establecido para los primeros cuatro años de operación de la Fundación:

- Cada escuela trabajar con 20 alumnos (15 mínimo, 25 máximo; ideal 20).
- Se iniciarán operaciones con 2 escuelas.
- Se tendrán hasta 4 escuelas por comuna.
- En el segundo año, se comenzarán operaciones en una sola comuna.
- Se abrirán operaciones en una comuna nueva, cada año de operación de las escuelas.

La Tabla 4. resume cual es el plan de crecimiento de la Fundación, para los primeros 4 años de operación:

Tabla 4. Plan de Crecimiento por Cada Año de Operación.

Año de Operación	Cantidad de Escuelas (Und)	Alumnos por Escuela (Personas)	Total Alumnos (Personas)
1	2	20	40
2	5	20	100
3	10	20	200
4	15	20	300

Fuente: Creación propia.

- **Estrategia Promocional**

Nombre de la compañía: Fundación Escuelas de Formación de Béisbol.

Marca: Peloteritos.

Eslogan: Formadores de futuras estrellas.

Logotipo:



Fuente: Mediart3. Jaime Quiceno

Se tendrá una página de internet, la cual ayudará a la comunicación de la compañía, en donde se colocarán todos los elementos importantes tales como: Presentación de la compañía, resumen de las escuelas, convocatorias, plan deportivo, programas educativos asociados, etc. (El web hosting y la administración de la página web ya se tiene – fue donado por uno de los directivo del equipo profesional). Se visitarán los colegios de las comunas seleccionadas, tomando en cuenta lo sugerido por la Secretaría de Deportes (plan de desarrollo), y en conjunto con las expectativas de la Liga de Béisbol del Valle.

También, se ha definido hacer un video corporativo, en el que se recalque la labor social de la compañía, se entrevisten las personas involucradas y se conozcan sus testimonios que sirvan como mecanismo de promoción. Se debe tener en cuenta que la realización del video

corre por cuenta de uno de los directivos, quien tiene una agencia de medios y ha realizado este trabajo para el Equipo Profesional y lo hará para la fundación.

Se ha definido participar con pautas publicitarias en un medio masivo y se ha seleccionado la Radio. Para esto se ha destinado un presupuesto de \$500.000, mensuales, correspondiente a un publirreportaje de 1 minuto emitido 1 vez a la semana.

Adicionalmente, en los meses en que se lleva a cabo el campeonato de Béisbol Profesional Colombiano (Agosto – Noviembre), el equipo profesional de Béisbol tendrá un paquete de cuñas (5 semanales) de 30 segundos y serán emitidos por radio en la cadena RCN, en sus emisoras Antena2 y en Radio1. Esto representa un costo de \$2.500.000 mensuales para la fundación, lo cual corresponde a un 10% del total, dejando así el 90% del costo al Club Profesional.

Como complemento a este programa, se plantea hacer comunicación por medios electrónicos, en las redes sociales Facebook y Twitter, para tener un contacto continuo con los deportistas y los patrocinadores.

Finalmente, el otro medio de comunicación que se va a utilizar, es la revista del Equipo Profesional de Béisbol de Cali, la cual tiene circulación en todos los partidos que juegue de local el equipo, y dentro de la cual se tiene un espacio reservado para las escuelas, sin costo alguno, en el cual se hará promoción a las escuelas en lo deportivo y a sus patrocinadores.

- **Táctica de Ventas**

Gracias a la relación que se tiene con la alcaldía de Cali, por medio de la Secretaría de Educación, se realiza un mapeo de las instituciones educativas de cada una de las comunas de la ciudad. Con esto, el personal de ventas iniciará el acercamiento a los directores de los colegios, a los niños y padres que pertenezcan a cada institución. Para este acercamiento, se realizarán conferencias y reuniones con la asociación de padres de familia de cada colegio, en la que se presentará el video corporativo y se realizará una presentación la fundación y el plan deportivo de las escuelas. La idea es que el servicio de la Fundación, sea vendido a los padres, no sólo como un lugar de práctica de deporte, sino también como un lugar de recreación para los niños. Como apoyo a esta labor, se van a tener actividades recreativas en los colegios, con participación de jugadores del equipo profesional y su mascota (lo cual es obligación contractual), con la entrega de souvenirs, volantes, revistas y se entregarán formularios de inscripción, para que los niños puedan hacerse parte de este proyecto.

- **Planes de Contingencia**

En caso que la acogida en las diferentes comunas no sean las esperadas, se hará una campaña en el Diamante, para trabajar con los niños que se acercan a la Liga de Béisbol del Valle, y enrolarlos en las Escuelas. Esto es beneficioso tanto para las escuelas como para la Liga, porque la segunda se ahorra muchos costos, y la primera obtiene los recursos primarios para funcionar. Se tiene como plan de contingencia, porque la idea de la

fundación es acercar el béisbol a las comunas, como una actividad proactiva, y no esperar el flujo normal de personas que visitan el Diamante de Béisbol.

1.5.2 Plan de Mercadeo - Enfocado a la Consecución de los Recursos Financieros

Teniendo en cuenta, que se trata de una compañía sin ánimo de lucro, que dependería de recursos donados por terceros, se considera de vital importancia una planeación de mercadeo en este ámbito, que la ayude a tener claridad en el manejo de esta tarea estratégica:

- **Estrategia de Venta**

Existen relaciones comerciales y profesionales por parte el Equipo Profesional de Béisbol de Cali, con algunas entidades privadas y públicas, con las que se espera poder conseguir los recursos necesitados para el primer año de operación de las escuelas. Dichas compañías están la Tabla No. 2, de la página No. 22.

Estas entidades ya han donado recursos para el proyecto del Equipo Profesional de Béisbol y al presentarles este proyecto, han manifestado que estarían dispuestos a realizar donaciones financieras y serán los que reciban “mayor esfuerzo de venta” o dedicación.

Paralelamente, se plantea utilizar a los integrantes de la compañía, tales como los miembros de la junta directiva, el gerente de las Escuelas de Formación y el director de las escuelas, para realizar un acercamiento con las principales organizaciones de la región (tanto públicas como privadas), utilizando como canales las Cámaras de Comercio de la región,

las fundaciones de cada una de las compañías (Fundación Carvajal, Fundación Colgate Palmolive, etc.) se puede hacer el contacto con los empresarios privados. Adicionalmente, por medio de la secretaría de Deporte y la Recreación de Cali, se puede hacer contacto con las demás empresas públicas de la ciudad, pensando hacer lo mismo, con las entidades de la Gobernación del Valle de Cauca, gracias a los contactos que ya se tienen con Indervalle.

De acuerdo a lo que se tiene pensado, se cree que la manera más fácil de poder administrar esta parte de la consecución de patrocinios, sería establecer presupuestos o montos anuales, los cuales sería iguales al 110% de los gastos de operación presupuestados para cada año de la compañía para tener metas claras, y elaborar una estrategia de planeación cada año y que se disponga de un 10% adicional, para cubrir imprevistos.

A la hora de “vender” la Fundación ante estos potenciales donadores, se irá con unos “paquetes de patrocinio” predeterminados así:

- 100% del patrocinio necesario para el funcionamiento del año de la escuela otorgará (a parte de los beneficios fiscales) exclusividad de posicionamiento de la marca en todo lo relacionado con las Escuelas y Fundación (Papelería, uniformes, gorras, vallas en los sitios de entrenamiento, página web), mención en cada una de las cuñas radiales, dos vallas dobles en el estadio cuando el equipo profesional juegue de local, 5 menciones en el sistema de audio del estadio durante los partidos de local del equipo profesional y una página entera de publicidad en la revista del equipo

profesional. Igualmente tendrá derecho a eventos ilimitados exclusivos (promocionales) en las escuelas de formación.

- 75% del patrocinio necesario para el funcionamiento del año de la escuela otorgará (a parte de los beneficios fiscales) posicionamiento de la marca en el pecho de las camisetas del uniforme de las escuelas, vallas en los sitios de entrenamiento (compartidas con otros patrocinadores), mención compartida en las cuñas radiales, 1 valla doble y una sencilla en el estadio cuando el equipo profesional juegue de local, 3 menciones en el sistema de audio del estadio durante los partidos de local del equipo profesional y media página de publicidad en la revista del equipo profesional. Igualmente tendrá derecho a eventos ilimitados compartidos (promocionales) en las escuelas de formación.
- 50% del patrocinio necesario para el funcionamiento del año de la escuela otorgará (a parte de los beneficios fiscales) posicionamiento de la marca en la espalda de las camisetas del uniforme de las escuelas, vallas en los sitios de entrenamiento (compartidas con otros patrocinadores), mención compartida en las cuñas radiales, 2 vallas sencillas en el estadio cuando el equipo profesional juegue de local, 2 menciones en el sistema de audio del estadio durante los partidos de local del equipo profesional y media página de publicidad en la revista del equipo profesional. Igualmente tendrá derecho a eventos limitados compartidos (promocionales) en las escuelas de formación.
- 25% del patrocinio necesario para el funcionamiento del año de la escuela otorgará (a parte de los beneficios fiscales) posicionamiento de la marca en las mangas de las

camisetas del uniforme de las escuelas, vallas en los sitios de entrenamiento (compartidas con otros patrocinadores), mención compartida en las cuñas radiales, 1 valla sencilla en el estadio cuando el equipo profesional juegue de local, 1 mención en el sistema de audio del estadio durante los partidos de local del equipo profesional y cuarto de página de publicidad en la revista del equipo profesional. Igualmente tendrá derecho a eventos limitados compartidos (promocionales) en las escuelas de formación.

- Para los patrocinadores pequeños, tendrán derecho a vallas en los sitios de entrenamiento (compartidas con otros patrocinadores) y tendrá derecho a eventos limitados compartidos (promocionales) en las escuelas de formación.

A la hora de presentar la organización a las empresas que pueden ser posibles donantes y colaboradores, se les hará énfasis en lo siguiente:

- Presentación del proyecto de Escuelas de Formación.
- Hablar de una entidad sin ánimo de lucro, legalmente constituida, que cumple con todos los estatutos de ley.
- Presentarles el beneficio tributario que recibirían por hacer la donación y certificado que les entrega la fundación, para que el mismo se les haga efectivo.
- Asegurarles presencia en todo el material publicitario de la organización y en los uniformes de los equipos (opcional).
- Asumir el compromiso de entregarles informes de gestión Deportiva y Financiera periódicamente (Trimestrales).

- Ofrecerles la oportunidad de interactuar sanamente, con los niños que pertenezcan a las Escuelas de Formación.

En caso de ser necesario, o si llegase a ser solicitado por un (o unos) patrocinador, el hacer parte del órgano de gobierno de la Fundación, no se tendría problema la entrada de estos como un mecanismo de control y transparencia. En estos casos, los nueve miembros fundadores serían mayoría y se mantendría el control.

El cubrimiento Geográfico, está destinado para las compañías ubicadas en la zona metropolitana de Cali, que está conformada por Cali, Palmira, Jamundí y Yumbo.

- **Estrategia Promocional**

Se utilizarán los mismos medios de comunicación que fueron descritos en la página 30. Adicionalmente se tendrá un canal directo, del que estarán encargados todos los integrantes de la junta directiva, el gerente y el director de las escuelas, los cuales estarán encargados de la labor de captar y retener patrocinadores, visitando las fundaciones, compañías privadas y entidades públicas.

El equipo profesional de béisbol tiene dos jefes de prensa contratados, los cuales son reconocidos periodistas deportivos de la ciudad, por lo cual se tiene garantizado entrevistas y espacios tanto en radio como en prensa, como un “free press”.

Se tienen canales directos con las personas encargadas del mercadeo y publicidad en las empresas privadas, ya que el Gerente Comercial del equipo profesional, y miembro de la

junta directiva de la Fundación, tiene una empresa de eventos y mercadeo con la cual trabaja directamente con estas empresas. Se ha aprovechado esta situación para visitar tanto a los encargados de la publicidad de las empresas privadas, cómo a los directivos de estas empresas para mostrarles el proyecto de las escuelas.

En el ámbito público, se tiene el apoyo de 2 concejales, con los cuales se han realizado contactos con las empresas del municipio y del departamento. Igualmente se tiene contacto directo con la Gerencia de Emcali, con la cual ya se tiene una relación comercial.

- **Políticas de Beneficios Fiscales**

A los patrocinadores que decidan apoyar esta labor, se les entregará un certificado con el cual les va asegurar, que el beneficio fiscal al que se pueden acoger por realizar donaciones a la fundación, se haga efectivo en cada año calendario en el que lo realicen garantizando las deducciones del cálculo del impuesto de renta.

- **Plan de Contingencia**

Analizados los escenarios, se van a tener dos organizaciones que se utilizarán como plan de contingencia, en caso de que nuestras estrategias de consecución de patrocinios no funcionen adecuadamente. La primera, es el Club Deportivo de Béisbol Profesional de Cali, el cual destinará a la fundación el 5% de todos los patrocinios que reciba cada año, en caso que sea necesario por la falta de consecución de patrocinios de la Fundación. La segunda, sería el Team Rentería, compañía que es dueña del campeonato de la Liga de Béisbol Profesional Colombiano y que está comprometida con el desarrollo de este deporte en toda

Colombia. Esta compañía, brinda patrocinios a los Clubes Deportivos de Béisbol Profesional, como también a los proyectos de Escuelas de Formación y actualmente se encuentra apoyando y respaldando todo este proyecto en la ciudad de Cali.

2 ANÁLISIS TÉCNICO

2.1 ANÁLISIS DEL SERVICIO.

Este análisis se ha orientado a todo lo que se requiere para la implementación y operación de cada escuela.

El personal de la fundación necesitado para cada escuela es el siguiente: Un (1) Monitor (entrenador) y Dos (2) auxiliares.

Las escuelas están diseñadas para tener 20 niños, conformación con la cual se podrán realizar partidos de preparación, dentro del plan de entrenamiento. Como mínimo se puede con 9 niños (el numero de posiciones en el campo de béisbol), pero es necesario tener un número de 15 jugadores para poder participar en algún torneo (dependiendo de la fecha, sería torneo departamental, de verano, relámpago, fin de año) de la Liga Vallecaucana de Béisbol.

La selección de los niños que integraran cada escuela se hará directamente en los colegios visitados de cada comuna (ver plan de mercadeo). Durante este proceso de selección se

recibirán todos los niños que deseen practicar el deporte siempre y cuando estén cubiertos por algún plan obligatorio de Salud (EPS, Sisben), y en el transcurso de las primeras semanas se irá depurando el número de participantes de acuerdo a la evaluación realizada por el monitor y los auxiliares sobre el desempeño de cada uno de ellos en los entrenamientos. Una vez se tenga el número deseado de practicantes, se les llenará la ficha de inscripción a la Escuela (hoja de vida), con los datos personales, medidas, peso, etc. de cada niño, la información de los padres o acudientes, seguros médicos (si tienen), Eps, etc. Esta ficha será firmada por los padres o acudientes del niño aceptando la participación de este en las Escuelas. La original de esta ficha reposará en las oficinas de la Fundación, una copia irá a la Secretaría del Deporte y otra copia a Inderval.

Adicionalmente, se ha definido un reglamento en el que se pueden destacar el control de asistencia, el uso del uniforme, el buen comportamiento dentro de las clases y buen desempeño académico.

2.2 FACILIDADES

La oficina administrativa de las Escuelas de Formación estará funcionando en la oficina actual del equipo profesional de béisbol, la cual está ubicada dentro del diamante de béisbol “Miguel Chávez”, en la Unidad Deportiva Panamericana de la ciudad de Cali. Esta se encuentra dentro del estadio, contiguo a la oficina de la Liga de Béisbol Profesional y a 100 metros de las instalaciones de la Secretaría del Deporte y La Recreación.

Para la labor deportiva, cada escuela debe contar con un campo de terreno plano, de tamaño similar a una cancha de fútbol, en el cual se pueden adecuar las posiciones del béisbol. Para seleccionar un terreno adecuado en cada comuna, se utilizará la base de datos de la Secretaría de Deporte de los Polideportivos y Canchas que tiene en toda la ciudad y los espacios de los colegios asociados a la Fundación.

Para las primeras dos escuelas que comenzarán operaciones en Agosto del presente año, se han encontrado y seleccionado los siguientes lugares:

- La primera escuela trabajará en las instalaciones del diamante de béisbol y/o canchas auxiliares, lo cual ya se ha acordado con la Liga de Béisbol del Valle.
- Una segunda escuela trabajará en el colegio ITECOL, el cual cuenta con las instalaciones necesarias para practicar el deporte, las cuales han sido prestadas por los dueños del colegio (ex beisbolistas y deportistas).

2.3 IMPLEMENTOS Y SUMINISTROS

Para el funcionamiento de las escuelas de formación (anualmente) se necesitan los siguientes implementos básicos:

Tabla 5. Implementos Básicos.

Implemento	Cantidad (Und)
Manillas (guantes) derechas para niños	12
Manillas (guantes) zurdas para niños	4
manillas (guantes) de catcher para niños	2
Juegos de Protección para Catcher para niños	2
Home Plate	1
Pitching Plate	1
Juego x 3 Almohadillas (Bases)	1
Bates de aluminio Infantiles (1 #28, 1#29, 1 #30, 1 #31)	1
Bates de fongo #34	4
Cascos doble orejera infantil	6
Docena de bolas para niños en diferentes categorías	6
Soporte de bateo (Batting Tee)	2
Bolas de huecos	120

Fuente: Creación Propia

Se ha diseñado un plan de compras para estos implementos, el cual está descrito en el Análisis Económico, en la tabla No. 8 de la página 55.

2.4 PLAN DE ENTRENAMIENTO

Cada escuela de formación tendrá entrenamientos entre 2 y 3 veces por semana, con una duración de 90 min. (para niños menores de 10 años) o de 120 min (para niños mayores de 10 años), con partidos los días sábados cuando sea el caso. El entrenamiento tiene las siguientes fases: Calentamiento, instrucción básica, hidratación, repetición, recreación.

Adicionalmente, para cada escuela se debe definir cuales días y en qué un horario van a trabajar. Esto ya ha sido definido para las dos escuelas con las que se va a comenzar operaciones.

2.5 SISTEMAS DE CONTROL

Suponiendo que el niño participante se asemeje a un producto, la calidad del deportista se podrá ver en los festivales y/o campeonatos en los cuales participa.

Los sistemas de control de las escuelas se van a hacer por medio de un seguimiento al cumplimiento de horarios, asistencia de los participantes, duración de los entrenamientos, etc. También se va a tener un control estricto sobre el monitor y los auxiliares, los cuales serán evaluados periódicamente por el Director de las escuelas, utilizando un plan de evaluación sobre el comportamiento/desempeño en los entrenamientos, el grado de alineación con las estrategias definidas y la retroalimentación de los participantes y sus padres.

Para evaluar el contenido de las escuelas se van a utilizar “clínicas” (auditorías internas o externas) con personal especializado. Este tipo de evaluación es sin costo para las escuelas debido a que el entrenador del Equipo Profesional tiene esta labor dentro de su contrato, y las clínicas son donadas por la LCBP (Liga Colombiana de Béisbol Profesional) o por MLB (Major League Baseball), dentro de su plan de masificación del deporte en Colombia. En el caso de realizar una clínica propia por parte de los dirigentes, los costos asociados a esto son pocos (transporte, alojamiento y comida), Este tipo de control es sumamente

importante, puesto que los resultados son avalados por entidades reconocidas en el deporte y permiten tener reconocimiento en las organizaciones internacionales del béisbol.

3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1 GRUPO EMPRESARIAL

El grupo empresarial de la Fundación será la Junta Directiva de la organización, la cual está conformada por los Gerentes (9) del Equipo de Béisbol Profesional de Cali. Esta Junta Directiva no será personal administrativo de la fundación, su labor es Ad Honorem. Los miembros de esta Junta Directiva han estado vinculados al deporte y especialmente al béisbol por más de 30 años. Todos son profesionales en distintas áreas y no buscan beneficio económico con la Fundación o las Escuelas de Formación. Es un grupo comprometido a masificar el deporte del béisbol en la ciudad, y brindar las oportunidades que en su momento este deporte les brindó a ellos.

3.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO

El personal administrativo de las escuelas de formación estará integrado por:

- Una secretaria y Un mensajero (Empleados compartidos con el equipo de Béisbol Profesional Cali), el salario es asumido 50% por la fundación y 50% por El equipo profesional de béisbol. Lo anterior teniendo en cuenta que las oficinas administrativas del Equipo Profesional son las mismas que la de la Fundación y por la experiencia de

años anteriores con el equipo profesional, pueden realizar la labor para las dos organizaciones.

- Un técnico en mercadeo, que sea el encargado de “vender” las escuelas y captar los niños que practicarán este deporte, persona de planta. Esta persona será la encargada de idear la estrategia para visitar los colegios, las unidades residenciales, los sitios de concentración de los potenciales practicantes, para realizar las jornadas de captación en conjunto con el director, los monitores, auxiliares y algunos jugadores del equipo profesional.
- Un contador y un revisor fiscal, contratados por prestación servicios y no de planta.

3.3 EMPLEADOS

La Fundación tendrá un Director de Escuelas de Formación: El Director es la cabeza de todas las escuelas, es quien estará a cargo de la planeación, y supervisión del funcionamiento de cada escuela, desde la óptica gerencial o estratégica. El Director será el jefe de los Monitores (los que harán el trabajo de campo con las escuelas).

Este director debe cumplir el siguiente perfil:

- Licenciado en Deportes/educación Física, o experiencia mínima de 10 años como instructor/entrenador de béisbol.
- Experiencia comprobada en la implementación de escuelas de formación deportivas, o clínicas deportivas relacionadas con el béisbol o softbol.

- Preferiblemente con contactos verificables con entidades similares en Colombia y/o exterior.

En estos momentos, como Director de las Escuelas de Formación hay una persona cercana a los directivos del Béisbol Profesional de Cali quien fue entrenador de béisbol de la Liga Vallecaucana con más de 20 años de experiencia dentro y fuera del país, creó varias escuelas de formación de béisbol, conoce y comparte las ideas de los directivos.

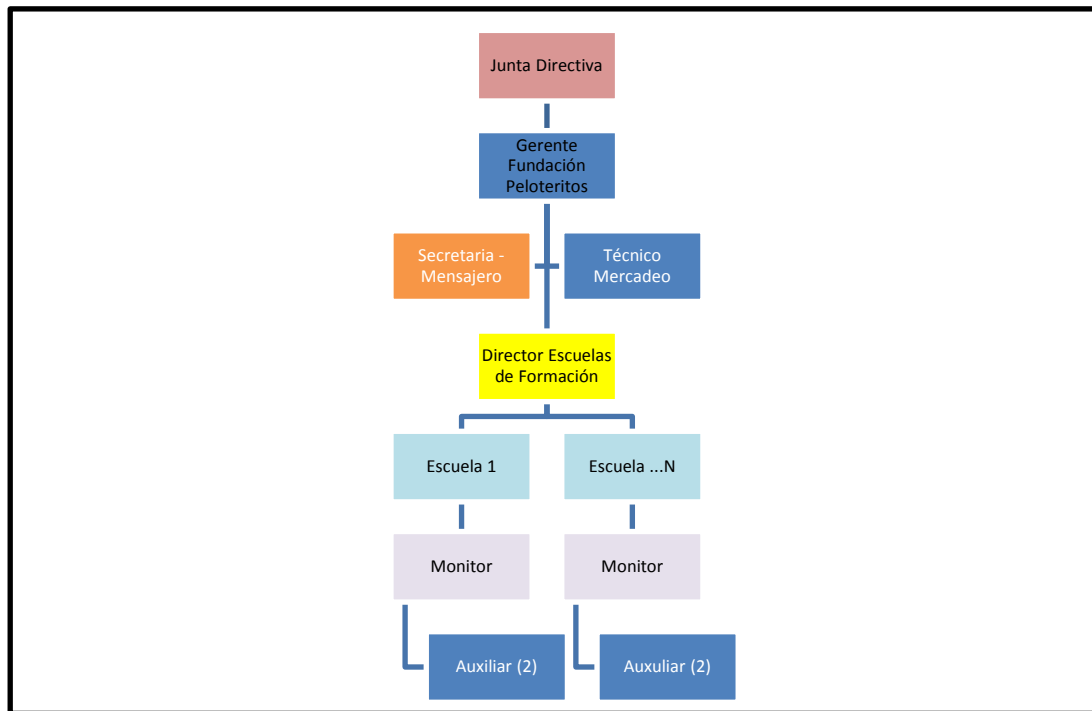
Adicionalmente es necesario un monitor y dos auxiliares por cada una de las escuelas. El monitor debe ser un licenciado en educación física y/o tener experiencia en el entrenamiento de equipos de béisbol, y los auxiliares normalmente son jugadores juveniles adscritos a la Liga Vallecaucana de Béisbol. La escogencia del monitor y de los auxiliares se realizará en consenso entre el Gerente de la Fundación y el Director de las Escuelas, con el apoyo de la Junta Directiva.

Todos los empleados de la Fundación tendrán contrato de trabajo a término fijo, a excepción de los auxiliares quienes serán contratados por prestación de servicios.

Cada año se realizarán las clínicas y capacitaciones a los diferentes monitores y auxiliares por parte de los entrenadores de la MLB (Major League Baseball), de acuerdo al convenio que tiene actualmente la Liga Colombiana de Béisbol Profesional con esta entidad, y el apoyo brindado por el Team Rentería a la Fundación Peloteritos.

Con todo esto, se puede definir el siguiente organigrama para la organización, en el cual se observa que el Gerente de la Fundación depende directamente de la Junta Directiva (aunque en la realidad este gerente hace parte de la junta directiva, se separa para mostrar la cabeza visible de la fundación), igualmente se observa que el Director de las Escuelas es único para todas las escuelas, y los monitores le responden directamente a él:

Gráfico 3. Organigrama para la Fundación Peloteritos.



Fuente: Creación Propia.

3.4 ORGANIZACIONES DE APOYO

La Fundación cuenta con varias organizaciones de apoyo, entre las cuales se encuentran:

- Equipo Profesional de Béisbol de Cali, el cual apoyará con las actividades de mercadeo (visitas a colegio), clínicas deportivas (enseñanza) y en caso de contingencia, con el 5% de lo recaudado por concepto de patrocinio (acuerdo firmado entre las partes).
- Team Rentería (Actualmente la dueña de la Liga Colombiana de Béisbol Profesional, cuenta con el aval de la Major League Baseball de los Estados Unidos), el cual apoyará con las capacitaciones y clínicas a los entrenadores y deportistas (lo cual es una obligación, teniendo en cuenta el aval de la Major League Baseball), y en caso de contingencia apoyará económicamente con USD\$70.000 anuales (por máximo tres años) para el funcionamiento de las escuelas (compromiso firmado en el 2010, como contraprestación del compromiso de tener el equipo profesional de béisbol en Cali).
- Secretaría del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali, con quien se ha firmado un acuerdo para el uso del Diamante de Béisbol, en compañía con la Liga Vallecaucana de Béisbol, y con quien se firmarán acuerdos para el uso de otros escenarios públicos en caso de ser necesario.
- Liga Vallecaucana de Béisbol, con quien se trabajará conjuntamente para masificar el deporte. La fundación estará adscrita a la Liga Vallecaucana de Béisbol para trabajar conjuntamente en pro del deporte.
- Corporación para la Recreación Popular de Cali, es una entidad que maneja varios parques y escenarios en los cuales pueden funcionar las escuelas. En caso de ser necesario uno de estos escenarios, se firmará un acuerdo formal para su uso.
- Organizaciones de Béisbol Independiente de la Florida (USA), son pequeñas organizaciones de béisbol que permanentemente realizan donaciones de implementos.

Muchos ex jugadores vallecaucanos cercanos a los directivos de la fundación hacen parte de varias de estas organizaciones.

- MLB (Major League Baseball), por tener un campeonato nacional avalado por ellos, las clínicas deportivas y talleres educativos son proporcionados por ellos sin ningún costo.
- Indervalle (Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca). Esta entidad tiene como misión, contribuir a la formación integral de la población respecto a la práctica del deporte, siendo facilitador de los componentes educación, salud y desarrollo social. Teniendo en cuenta esto y el convenio que la Fundación tiene con la Liga Vallecaucana de Beisbol, esta entidad prestará el servicio Médico preventivo y de atención, al igual que el soporte psicológico deportivo.

4 ANÁLISIS LEGAL

4.1 TIPO DE ASOCIACIÓN, BENEFICIOS Y OBLIGACIONES

El Consejo de Estado, en una sentencia proferida el 21 de agosto de 1940, estableció la diferencia existente entre las fundaciones y las corporaciones: En la corporación hay asociación de personas en busca de un fin para los asociados; en la fundación hay una predestinación de bienes a fines sociales. Ninguna de las dos formas de asociación persigue fines de lucro. La fundación se distingue de la corporación, en que es un establecimiento que persigue un fin especial de beneficencia, para lo cual se destinan bienes determinados, no hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personería jurídica.

Las Escuelas de Formación se agruparán en forma de fundación, ya que tendrá como fin la prestación de un servicio social, para lo cual sus creadores le asignarán un patrimonio de interés social y dedicarán sus esfuerzos a la consecución de recursos para mantenerlo, es decir, no se busca un fin para los asociados, sino para la sociedad. Por lo anterior, se ha decidido comenzar con un capital de \$36.000.000 aportado por el grupo empresarial.

De acuerdo con esto, la compañía se registrará en la Cámara de Comercio de Cali, para que así se pueda dar comienzo su operación y comenzar con la consecución de recursos financieros que serán necesitados para su funcionamiento, por medio de las donaciones que darán los patrocinadores, a los cuales se les ofrecerá todo el servicio necesitado, para que su donación la puedan deducir de su declaración de renta.

Los artículos 125 y 126-2 del Estatuto Tributario Colombiano, establecen que los contribuyentes del impuesto a la renta podrán deducir en su declaración de renta, el 125% (Legis, 1958) del valor correspondiente a las donaciones realizadas a las asociaciones, corporaciones y fundaciones cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo del deporte. Esto será dado a conocer a los patrocinadores.

La fundación expedirá una certificación firmada por el contador o revisor fiscal (si en algún momento los estatutos o la normatividad vigente exigen su contratación), en la que se indique la forma, monto y destinación de la donación, así como el cumplimiento de los demás requisitos establecidos en la normatividad colombiana.

Dado que en esta Fundación se tiene pensado dar uso de las zonas recreativas o zonas verdes de cada comuna, no se hace necesario realizar trámite alguno con la entidad del gobierno para dar uso a dichos espacios públicos, pues se acordará su uso con las JAL (Juntas Administradoras Locales) o JAC (Juntas de Acción Comunal) quienes en muchos casos son los veedores del uso de los espacios comunes. Cómo desde el 2010 (con motivo de la participación del Equipo de Béisbol Profesional de Cali en el torneo profesional) se tiene como “socio estratégico” a la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali, dado el caso se acordará con ello el uso de escenarios deportivos municipales, tal como se ha acordado ya el uso de las instalaciones del Diamante de Béisbol.

5 ANÁLISIS AMBIENTAL, SOCIAL Y DE VALORES

5.1 AMBIENTAL

De acuerdo con el tipo de actividad que realiza la organización, no se hace necesario hacer un estudio detallado del tema ambiental, ya que ni la actividad, ni el producto, representan un riesgo ambiental para la ciudad. Lo que si se hace necesario tener en cuenta en este análisis, es el manejo de los residuos, por lo que cada vez que se finalice una clase de la escuela, se pedirá a los niños que ayuden a dejar todo el campo de entrenamiento limpio y organizado. Igualmente, se tendrá un compromiso con los patrocinadores para el manejo de los residuos generados durante los eventos promocionales realizados.

Finalmente, se considera que se hace necesario contar con un kit de primeros auxilios en cada una de las escuelas, de manera que los monitores o auxiliares, puedan atender cualquier eventualidad que se pueda presentar en los entrenamientos.

5.2 SOCIAL

Dado los objetivos de este proyecto en la formación, el desarrollo de los niños en el deporte y la masificación del béisbol, se considera que va tener un efecto positivo para la sociedad caleña, ya que logrando estos, se estará ayudando en la educación física de los niños, su recreación y a la formación de buenos ciudadanos. La práctica del deporte aparta a los niños y jóvenes de las malas influencias, y la Fundación Peloteritos llegará al sitio mismo en el cual se encuentran estos jóvenes. Se les brindarán todas las herramientas para que ellos se conviertan en personas integra y disciplinadas por medio del deporte.

La Fundación es un proyecto para devolverle al deporte del béisbol lo que invirtió en la formación de los directivos de la fundación, quienes desde pequeños practicaron el deporte. Se quiere darle la misma o una mejor oportunidad de una buena calidad de vida a través del deporte, como se recibió en la niñez de los directivos. La labor social no se ve recompensada económicamente, pero se verán los resultados en la asistencia a las Escuelas, en la participación en campeonatos locales, y en la representación de las Escuelas en las Selecciones departamentales y nacionales del béisbol.

Adicionalmente, se trabaja en la creación de empleo (aunque no sea de gran demanda), lo cual también traerá grandes beneficios para nuestros ciudadanos. Se espera que en un futuro cercano, sirva como modelo para la creación de otras fundaciones en los diferentes deportes que existen. Finalmente por medio de la organización, seremos una gran opción para que las empresas de la región puedan canalizar los recursos que destinan para el equilibrio social de sus actividades económicas, asegurando que serán utilizados en una labor de gran aporte para las comunidades de influencia.

5.3 VALORES PERSONALES

Teniendo en cuenta que el grupo de empresarios que conforman esta nueva empresa, están directamente vinculados con la creación, el funcionamiento y la operación del Equipo Profesional de Béisbol de Cali, el cual está asociado a las Escuelas de Formación, habrá un completo compromiso y no se tendrá problemas de afinidad o falta de cooperación.

6 ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En la Tabla No. 5 se muestran los activos fijos a comprar por parte de la Fundación, teniendo en cuenta que se va a compartir oficina, software y algunos empleados con el Equipo Profesional de Cali. Estos activos se adquirirán de contado. Estos activos son para la parte administrativa de la Fundación.

Tabla 6. Presupuesto de Inversión en Activos Fijos.

ITEM	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR TOTAL AÑO	CATEGORIA	PERIODO
EQUIPOS					
Computadores	3	\$ 1,500,000.00	\$ 4,500,000.00	Depreciable	5
Impresora	1	\$ 220,000.00	\$ 220,000.00	Depreciable	5
Telefonos	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	Depreciable	5
TOTAL EQUIPOS			\$ 4,750,000.00		
MUEBLES Y ENSERES					
Escritorios	3	\$ 250,000.00	\$ 750,000.00	DEPRECIABLE	5
Sillas	3	\$ 75,000.00	\$ 225,000.00	DEPRECIABLE	5
Archivador	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	No	5
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 1,095,000.00		
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			\$ 5,845,000.00		
GASTOS INICIALES					
Escritura De Constitución			\$ 100,000.00	GASTOS DIF	
Registro Mercantil			\$ 500,000.00	GASTOS DIF	
Notariales	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	GASTOS DIF	
TOTAL GASTOS			\$ 700,000.00		
TOTAL INVERSION FIJA			\$ 6,545,000.00		

Fuente: Creación Propia

6.2 GASTOS DE ARRANQUE

Igualmente en el cuadro anterior se puede observar que los gastos de arranque de la Fundación suman \$6.545.000, entre los gastos notariales y de registro y la compra de los activos para el funcionamiento administrativo de la Fundación.

6.3 PRESUPUESTO DE INGRESO

Teniendo en cuenta que los ingresos de la Fundación provendrán de los patrocinios (donaciones) y no de la venta de algún servicio, en la Tabla 11 se puede observar la proyección del primer año de funcionamiento, y los totales del 2012 al 2015 de la consecución de estos recursos, los cuales permitirán el funcionamiento con suficiencia de las Escuelas (ver Tabla No. 4 de la página 29). Se puede observar que en los meses de Julio a Octubre se consiguen los patrocinios grandes (Emcali, Harinera del Valle, etc) pues esta fecha concuerda con la consecución de patrocinios para la temporada de béisbol

profesional. Los meses siguientes (noviembre a junio) se proyecta el ingreso de los aportes realizados por empresas privadas pequeñas, quienes normalmente desembolsan estos patrocinios de forma mensual y no en un solo paquete, por lo que se observa que los ingresos por patrocinio en esos meses es mucho menor.

Tabla 7. Presupuesto de Ingreso

ITEM	2012					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Patrocinio	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
ITEM	2013					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Patrocinio	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
TOTALES	2012	2013	2014	2015		
	\$ 116.000.000,00	\$ 156.000.000,00	\$ 187.200.000,00	\$ 224.640.000,00		

Fuente: Creación Propia

6.4 PRESUPUESTO DE COMPRAS

La compra de implementos deportivos para el funcionamiento de las Escuelas de Formación se debe realizar cada año. Cada Escuela tendrá su propia implementación, la cual tendrá una vida útil de máximo tres años, tiempo en el cual se deberá cambiar. En la tabla siguiente, se observan los implementos básicos para la práctica y enseñanza del béisbol.

Tabla 8. Presupuesto de Compras

ITEM	2012	Total	Total	Total	Total
	Jul	2012	2013	2014	2015
Manillas					
Cantidad A Comprar	36	36	54	90	144
Costo Unitario	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 63,000	\$ 66,150	\$ 69,458
Costo Total	\$2,160,000	\$2,160,000	\$3,402,000	\$ 5,953,500	\$10,001,880
Juegos Catcher, Pitching, Home, Bases					
Cantidad A Comprar	8	8	12	20	32
Costo Unitario	\$ 101,250	\$ 101,250	\$ 106,313	\$ 111,628	\$ 117,210
Costo Total	\$ 810,000	\$ 810,000	\$1,275,750	\$ 2,232,563	\$ 3,750,705
Bates					
Cantidad A Comprar	12	12	18	30	48
Costo Unitario	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 126,000	\$ 132,300
Costo Total	\$1,440,000	\$1,440,000	\$2,160,000	\$ 3,780,000	\$ 6,350,400
Cascos					
Cantidad a comprar	12	12	18	30	48
Costo unitario	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 42,000	\$ 44,100	\$ 46,305
Costo total	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 756,000	\$ 1,323,000	\$ 2,222,640
Bolas (Docenas)					
Cantidad A Comprar	4	4	6	10	16
Costo Unitario	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 126,000	\$ 132,300	\$ 138,915
Costo Total	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 756,000	\$ 1,323,000	\$ 2,222,640
Bolas Huecos					
Cantidad A Comprar	120	120	180	300	480
Costo Unitario	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,150	\$ 3,308	\$ 3,473
Costo Total	\$ 360,000	\$ 360,000	\$ 567,000	\$ 992,250	\$ 1,666,980
Bating Tee					
Cantidad A Comprar	2	2	3	5	8
Costo Unitario	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 73,500	\$ 77,175	\$ 81,034
Costo Unitario	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 220,500	\$ 385,875	\$ 648,270
Costo Materias Primas	\$5,870,000	\$5,870,000	\$9,137,250	\$15,990,188	\$26,863,515
Iva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Total Materias Primas	\$5,870,000	\$5,870,000	\$9,137,250	\$15,990,188	\$26,863,515
Egreso Contado	\$5,870,000	\$5,870,000	\$9,137,250	\$15,990,188	\$26,863,515

Fuente: Creación Propia

6.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Para el año 2012, los salarios del personal de planta serán los siguientes: Director Escuelas \$1.900.000, Monitor Escuelas \$1.100.000, Auxiliar Escuelas \$290.000 (mas subsidio de transporte), Secretaria \$900.000 (solo mitad a cargo de la Fundación), Mensajero \$536.000 (solo mitad a cargo de la Fundación) y el Técnico de Mercadeo \$1.100.000. Se ha tenido en cuenta que cada Monitor y Auxiliar estarán al frente de 4 escuelas (2 el primer año) a la vez (una escuela por la mañana, otra por la tarde los lunes, miércoles y viernes; igual los martes y jueves con una escuela por la mañana y otra por la tarde), y el número de escuelas a

funcionar cada año, lo cual se resume a continuación con teniendo en cuenta las prestaciones sociales y aportes parafiscales e igualmente el aumento anual.

Tabla 9. Presupuesto de Gastos de Personal

ITEM	2.012	2.013	2.014	2.015
TOTAL SALARIOS MENSUALES	\$ 5.397.000	\$ 7.430.850	\$ 9.654.593	\$ 12.082.132
TOTAL SALARIOS ANUALES	\$32.382.000	\$ 78.586.200	\$104.741.910	\$133.316.726
TOTAL PRESTACIONES ANUAL	\$16.877.498	\$ 40.959.127	\$ 54.591.483	\$ 69.484.677
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	\$ 120.000	\$ 231.000	\$ 352.800	\$ 486.203
TOTAL COSTO MANO DE OBRA	\$49.379.498	\$119.776.327	\$159.686.193	\$203.287.605
PRIMA JUNIO		\$ 3.273.115	\$ 4.362.501	\$ 5.552.642
PRIMA DICIEMBRE	\$ 1.348.710	\$ 3.273.115	\$ 4.362.501	\$ 5.552.642
VACACIONES DICIEMBRE	\$ 1.347.091	\$ 3.269.186	\$ 4.357.263	\$ 5.545.976
CESANTIA FEBRERO	\$ 2.697.421	\$ 6.546.230	\$ 8.725.001	\$ 11.105.283
INTERESES CESANTIA ENERO	\$ 323.690	\$ 785.548	\$ 1.047.000	\$ 1.332.634
PAGOS OTROS MESES	\$43.662.586	\$102.629.133	\$136.831.928	\$174.198.429
PAGO FIJO MENSUAL	\$ 7.277.098	\$ 8.552.428	\$ 11.402.661	\$ 14.516.536

Fuente: Creación Propia

6.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

Como se ha planteado, la Fundación no tendrá gastos de arriendo, pues compartirá las oficinas del Equipo Profesional en el Diamante de Béisbol, por lo cual el gasto más importante será el Seguro de Responsabilidad Civil Extracontractual, que protegerá la organización.

Tabla 10. Presupuesto de Gastos de Operación

ITEM	MES	2.012	2.013	2.014	2.015
Arriendo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Públicos	\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575
Seguro	\$ 500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875
Impuestos Locales	\$ -	\$ 1.060.000	\$ 1.638.000	\$ 2.063.880	\$ 2.600.489
Internet	\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575
Registro Mercantil	\$ -	\$ -	\$ 1.638.000	\$ 2.063.880	\$ 2.600.489
Celular	\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575
Depreciación Equipos	\$ -	\$ 395.833	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS DE OPERACION		\$ 5.355.833	\$ 9.107.667	\$ 10.211.427	\$ 11.549.244
GASTOS DE OPERACION FIJOS		\$ 5.355.833	\$ 9.107.667	\$ 10.211.427	\$ 11.549.244
GASTOS DE OPERACION VARIABLES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Creación Propia

6.7 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En este rubro se incluyen los honorarios de la asesoría contable, el cual actualmente le cuesta al Equipo Profesional de Cali \$250.000 mensual. La Fundación contratará esta asesoría durante cuatro meses al año, al mismo costo.

Tabla 11. Presupuesto de Gastos de Administración

ITEM	MES	2.012	2.013	2.014	2.015
Gastos De Publicidad	\$ 500.000	\$ 3.000.000	\$ 6.900.000	\$ 7.935.000	\$ 9.125.250
Asesoría Contable	\$ 250.000	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625
Gastos Papelería	\$ 100.000	\$ 600.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150
Depreciación Muebles Y Enseres		\$ 91.250	\$ 182.500	\$ 182.500	\$ 182.500
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VTAS		\$ 4.691.250	\$ 9.392.500	\$ 10.543.000	\$ 11.854.525
GASTOS DE ADMINISTRACION FIJOS		\$ 1.691.250	\$ 2.492.500	\$ 2.608.000	\$ 2.729.275
GASTOS ADMINISTRACION VARIABLES		\$ 3.000.000	\$ 6.900.000	\$ 7.935.000	\$ 9.125.250

Fuente: Creación Propia

7 ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 FLUJO DE CAJA

En la Tabla No. 11 se muestra el Flujo de Caja del proyecto para el año 2012 y en la Tabla 12 se muestra para los años 2012 a 2015. Se debe tener en cuenta que para cuestiones contables se hace corte a 31 de diciembre de cada año, pero operativamente las Escuelas toman como año completo el periodo de Julio de un año a Junio del siguiente.

Por la característica de Fundación, los excedentes del ejercicio no son distribuidos entre los socios, son invertidos en el funcionamiento de la organización en el siguiente año.

Como se puede observar, con el aporte inicial de capital de los socios, y con la proyección de consecución de aportes en forma de patrocinios, el proyecto tiene la suficiente liquidez para su funcionamiento.

Tabla 12. Flujo de Caja Primer Año Fiscal

ITEM	2012						
	Mes 0	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja Inicial	\$ -	\$ 29.455.000	\$ 44.891.236	\$ 66.197.471	\$ 77.503.707	\$ 88.809.943	\$ 83.116.178
Ingresos Netos		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
TOTAL DISPONIBLE	\$ -	\$ 59.455.000	\$ 74.891.236	\$ 86.197.471	\$ 97.503.707	\$ 91.809.943	\$ 86.116.178
Inversiones en activos fijos	\$ 5.845.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima	\$ -	\$ 5.870.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por mano de obra	\$ -	\$ 7.277.098	\$ 7.277.098	\$ 7.277.098	\$ 7.277.098	\$ 7.277.098	\$ 9.972.899
Egresos por gastos de fabricación		\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000
Egresos por gastos de admón. Y ventas		\$ 766.667	\$ 766.667	\$ 766.667	\$ 766.667	\$ 766.667	\$ 766.667
Egresos por gastos difenbles	\$ 700.000						
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 6.545.000	\$ 14.563.764	\$ 8.693.764	\$ 8.693.764	\$ 8.693.764	\$ 8.693.764	\$ 11.389.566
NETO DISPONIBLE	\$ (6.545.000)	\$ 44.891.236	\$ 66.197.471	\$ 77.503.707	\$ 88.809.943	\$ 83.116.178	\$ 74.726.613
Aporte de Socios	\$ 36.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA FINAL	\$ 29.455.000	\$ 44.891.236	\$ 66.197.471	\$ 77.503.707	\$ 88.809.943	\$ 83.116.178	\$ 74.726.613

ITEM	2013					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Caja Inicial	\$ 74.726.613	\$ 67.526.494	\$ 57.952.646	\$ 50.016.218	\$ 43.139.791	\$ 36.263.363
Ingresos Netos	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
TOTAL DISPONIBLE	\$ 77.726.613	\$ 70.526.494	\$ 60.952.646	\$ 53.016.218	\$ 46.139.791	\$ 39.263.363
Inversiones en activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por mano de obra	\$ 8.876.118	\$ 11.249.848	\$ 8.552.428	\$ 8.552.428	\$ 8.552.428	\$ 11.825.543
Egresos por gastos de fabricación	\$ 556.500	\$ 556.500	\$ 556.500	\$ 556.500	\$ 556.500	\$ 556.500
Egresos por gastos de admón. Y ventas	\$ 767.500	\$ 767.500	\$ 767.500	\$ 767.500	\$ 767.500	\$ 767.500
Egresos por gastos diferibles						
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ 1.060.000	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 10.200.118	\$ 12.573.848	\$ 10.936.428	\$ 9.876.428	\$ 9.876.428	\$ 13.149.543
NETO DISPONIBLE	\$ 67.526.494	\$ 57.952.646	\$ 50.016.218	\$ 43.139.791	\$ 36.263.363	\$ 26.113.820
Aporte de Socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA FINAL	\$ 67.526.494	\$ 57.952.646	\$ 50.016.218	\$ 43.139.791	\$ 36.263.363	\$ 26.113.820

Fuente: Creación Propia

Tabla 13. Flujo de Caja 2012-2015

ITEM	2012	2013	2014	2015
Caja Inicial	\$ 29.455.000	\$ 74.726.613	\$ 89.067.702	\$ 102.865.164
Ingresos Netos	\$ 106.000.000	\$ 156.000.000	\$ 206.388.000	\$ 260.048.880
TOTAL DISPONIBLE	\$ 135.455.000	\$ 230.726.613	\$ 295.455.702	\$ 362.914.044
Inversiones en activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima	\$ 5.870.000	\$ 9.245.250	\$ 15.990.188	\$ 26.863.515
Egresos por mano de obra	\$ 46.358.387	\$ 115.465.660	\$ 157.245.970	\$ 200.621.689
Egresos por gastos de fabricación	\$ 3.900.000	\$ 6.678.000	\$ 7.355.880	\$ 8.157.089
Egresos por gastos de admón. Y ventas	\$ 4.600.000	\$ 9.210.000	\$ 10.360.500	\$ 11.672.025
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ 1.060.000	\$ 1.638.000	\$ 2.063.880
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 60.728.387	\$ 141.658.910	\$ 192.590.538	\$ 249.378.198
NETO DISPONIBLE	\$ 74.726.613	\$ 89.067.702	\$ 102.865.164	\$ 113.535.846
Distribucion de Excedentes		\$ -	\$ -	
CAJA FINAL	\$ 74.726.613	\$ 89.067.702	\$ 102.865.164	\$ 113.535.846

Fuente: Creación Propia

7.2 ESTADO DE RESULTADOS

La Tabla 13 muestra el Estado de Resultados de la Fundación para los años 2012 a 2015.

Tomando en consideración las proyecciones de aportes y patrocinios, el número de escuelas y los empleados necesarios para el funcionamiento, se muestra que desde el primer año

genera utilidades las cuales son reinvertidas en el proyecto. Se han realizado las proyecciones tomando en cuenta un colchón para funcionamiento en el primer año y paulatinamente ir disminuyendo las utilidades para acercarse a un punto de equilibrio entre funcionamiento y patrocinios.

Tabla 14. Estado de Resultados 2012-2015

ITEM	2.012	2.013	2.014	2.015
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 106.000.000	\$ 163.800.000	\$ 206.388.000	\$ 260.048.880
COSTOS de Materia prima	\$ 5.870.000	\$ 9.137.250	\$ 15.990.188	\$ 26.863.515
Costo Personal	\$ 49.379.498	\$ 119.776.327	\$ 159.686.193	\$ 203.287.605
Gastos de Operación	\$ 5.355.833	\$ 9.107.667	\$ 10.211.427	\$ 11.549.244
Gastos de Administración y Ventas	\$ 4.691.250	\$ 9.392.500	\$ 10.543.000	\$ 11.854.525
Gastos diferidos	\$ 700.000			
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EXCEDENTE GRAVABLE	\$ 40.003.418	\$ 16.386.256	\$ 9.957.192	\$ 6.493.990
Menos: Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EXCEDENTE NETO	\$ 40.003.418	\$ 16.386.256	\$ 9.957.192	\$ 6.493.990
EXCEDENTE PERIODO	\$ 40.003.418	\$ 16.386.256	\$ 9.957.192	\$ 6.493.990

Fuente: Creación Propia

7.3 BALANCE GENERAL

En la tabla siguiente se muestra la proyección del Balance General de la Fundación para los años 2012 a 2015. En este se puede ver claramente que los activos corrientes, en forma de la liquidez en caja y bancos es bastante considerable con cerca del 92% del total de los activos. Por ser una organización que presta un servicio, y más por ser de enseñanza y práctica de deporte, no tiene muchos activos fijos.

Tabla 15. Balance General 2012-2015

ACTIVO	Mes 0	2.012	2.013	2.014	2.015
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	\$ 29.455.000	\$ 74.726.613	\$ 89.067.702	\$ 102.865.164	\$ 113.535.846
Cuentas por Cobrar- Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 29.455.000	\$ 74.726.613	\$ 89.067.702	\$ 102.865.164	\$ 113.535.846
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	\$ 5.845.000	\$ 5.845.000	\$ 5.845.000	\$ 5.845.000	\$ 5.845.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 487.083	\$ 1.461.250	\$ 2.435.417	\$ 3.409.583
Activos amortizables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos diferibles	\$ 700.000	\$ -	\$ 7.908.000	\$ 7.908.000	\$ 7.908.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 6.545.000	\$ 5.357.917	\$ 12.291.750	\$ 11.317.583	\$ 10.343.417
TOTAL ACTIVOS	\$ 36.000.000	\$ 80.084.529	\$ 101.359.452	\$ 114.182.748	\$ 123.879.263
PASIVO					
PASIVOS					
Prestaciones Sociales por Pagar	\$ -	\$ 3.021.111	\$ 7.331.778	\$ 9.772.001	\$ 12.437.917
Cuentas por pagar- Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto de Renta por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos locales por pagar		\$ 1.060.000	\$ 1.638.000	\$ 2.063.880	\$ 2.600.489
Iva por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 4.081.111	\$ 8.969.778	\$ 11.835.881	\$ 15.038.406
PATRIMONIO					
Capital	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
Revalorización del Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ 40.003.418	\$ 56.389.674	\$ 66.346.867
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$ -	\$ 40.003.418	\$ 16.386.256	\$ 9.957.192	\$ 6.493.990
Reserva Legal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 36.000.000	\$ 76.003.418	\$ 92.389.674	\$ 102.346.867	\$ 108.840.857
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 36.000.000	\$ 80.084.529	\$ 101.359.452	\$ 114.182.748	\$ 123.879.263

Fuente: Creación Propia

8 ANÁLISIS DE RIESGO

8.1 CONDICIONES DE ENTORNO

Si llegase a existir un cambio en el entorno político, mediante una reforma tributaria general en la cual se apretaría el pago de impuesto y desestimularía a las empresas en la

inversión social (algo realmente extremo), estaría en riesgo la consecución de donaciones y patrocinios para la Fundación. Llegado el caso, entraría a funcionar los planes de contingencia que empezarían por la inyección de recursos por parte del equipo profesional de béisbol de Cali (5% de su patrocinio), en segundo lugar llegaría a utilizarse los recursos provenientes del Team Rentería, y por último en caso extremo se ajustaría el proyecto al número de escuelas que permita el recurso conseguido.

8.2 RIESGOS TÉCNICOS

Para el funcionamiento de las escuelas existen muy pocos riesgos técnicos, que en este caso sería de materiales y equipos (implementos) para la práctica del deporte. Los implementos adquiridos no se volverán obsoletos en muchos años, es más, es probable que haya avances en implementos nuevos para la enseñanza, pero los viejos serán servibles más no obsoletos. El otro riesgo sería la consecución de monitores de buen nivel, por lo que, se va a trabajar fuertemente en el proceso de selección, y también se implementarán talleres de formación y capacitación continua, para las personas que ya se encuentren trabajando con la Fundación.

8.3 RIESGOS ECONÓMICOS

La adquisición de los implementos, y el costo de estos pueden presentar un riesgo para la estabilidad económica de la fundación. Los implementos para la práctica del béisbol son importados, ya sea de EE.UU., Venezuela o Panamá, por lo cual una revaluación o devaluación del peso frente al dólar, abarataría o encarecería el costo de compra e importación. Siempre existirán diferencias en el valor de los implementos importados de

EE.UU. en comparación con los de Venezuela, pues estos son fabricados en dicho país, haciéndolos más económicos. En el caso en el cual estos implementos se vuelvan muy costosos para el esquema proyectado de la fundación, entrarían a funcionar los contactos que tienen tanto el Director de las Escuelas de Formación, como los directivos de la Fundación y el Team Rentería, con las pequeñas ligas de los EE.UU., quienes como obra social donan implementos a fundaciones, especialmente en Latinoamérica.

También se puede tener el riesgo de que existan momentos de desaceleración económica, lo cual podría generar que las empresas patrocinadoras, recorten sus presupuestos de inversión y responsabilidad social.

8.4 RIESGOS FINANCIEROS

El riesgo más grande que tiene la Fundación, es la no consecución de aportes o patrocinios. Aun cuando se hayan adelantado conversaciones con diferentes empresas y entidades y exista una intención de patrocinar este proyecto, hasta que no se tengan los recursos asegurados no se puede contar con ellos. La consecución de estos aportes es algo dispendioso y difícil, mas en época de recortes y con la competencia de los otros deportes y eventos que buscan patrocinios. Aquí entran a cobrar importancia el equipo de directivos y socios de la fundación, así como el grupo de apoyo, que con los contactos profesionales y en muchos casos políticos, se puede facilitar esta labor.

En caso de poca consecución de recursos, nuevamente se tiene como respaldo el plan de contingencia de recibir el apoyo del equipo profesional y/o del Team Rentería. Este último

ha ofrecido un respaldo o colchón económico de hasta USD \$75.000 por año (hasta por tres años) para las escuelas de formación implementadas por este grupo directivo. Este colchón no está en discusión, es un compromiso firmado desde el año 2010 con los directivos del equipo profesional de Cali, siempre como último recurso.

8.5 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se encuentra el Flujo de Caja Neto del proyecto a tres años, en el cual se puede observar que desde el primer año es positivo. Todo suponiendo que el proyecto fuera concebido como un negocio para los inversionistas, pero al ser un proyecto de Fundación Sin Ánimo de Lucro, con una labor social deportiva sin previsión de dividendos, se ha indicado una tasa mínima de retorno de 0%, Los socios invierten en la Fundación sin esperar retorno alguno. Pero se observa que la misión de la fundación se llevará a cabo de acuerdo a las proyecciones realizadas. Con la inversión realizada, los patrocinios conseguidos, la masificación de la práctica del béisbol es una realidad. La inversión y el patrocinio se verán reflejados en la formación de personas y deportistas

Sin embargo, económicamente hablando, se ha calculado el Valor Presente Neto el cual resulta en \$29,763,145.67. Al realizar el análisis económico de la empresa, y suponiendo la entrada esperada de donaciones en forma de patrocinio, se muestra que el proyecto es factible.

Tabla 16. Flujo de Caja Neto.

ITEM	Mes 0	2012	2013	2014
Utilidad Neta	\$ -	\$ 40.003.418	\$ 16.386.256	\$ 9.957.192
Total Depreciación	\$ -	\$ 487.083	\$ 974.167	\$ 974.167
Total Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1. FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO		\$ 40.490.502	\$ 17.360.423	\$ 10.931.359
Inversiones en Activos Fijos del Periodo	\$ 5.845.000	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 700.000			
Colchon de efectivo	\$ 29.455.000	\$ 1.472.750	\$ 1.546.388	
2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO	\$ 36.000.000	\$ 1.472.750	\$ 1.546.388	\$ -
3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO				
4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS	\$ (36.000.000)	\$ 39.017.752	\$ 15.814.035	\$ 10.931.359
Tasa interna de retorno	\$ 1	ANNUAL		
Valor presente neto	\$ 29.763.146			
Tasa mínima de retorno	\$ -	ANNUAL		
Balance de proyecto	\$ (36.000.000)	\$ 3.017.752	\$ 18.831.787	\$ 29.763.146

Fuente: Creación Propia

9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Teniendo en cuenta los riesgos analizados en este documento para el proyecto Fundación Peloteritos, se tiene que el principal es la consecución de aportes o patrocinios para que este sea viable. Por lo anterior, se han realizado dos escenarios posibles: El primero, la consecución exacta de patrocinios que permita tener en 4 años 20 Escuelas de Formación, sin tener colchón alguno de efectivo, el segundo, el no conseguir patrocinio alguno.

En el primer escenario, es conseguir el patrocinio exacto para el funcionamiento de las 15 escuelas en 4 años, lo cual tendría un costo proyectado de \$623.000.000, es decir, un 14% menos que la proyección de consecución de patrocinios planteada en este documento. Para este escenario, la TIR y el VPN del proyecto son negativos. La TIR calculada fue de -96% y el VPN de -\$70.000.0000, lo cual es predecible porque los aportes iniciales de capital por los directivos de la Fundación serían utilizados en su totalidad para el funcionamiento de

las Escuelas y no ejercerían ningún tipo de función de colchón económico. Se debe tener en cuenta que esto no es de importancia para los aportantes, pues al ser una Fundación Sin Animo de Lucro se sobre entiende que estos aportes no recibirán dividendo alguno.

El segundo escenario se puede dividir a su vez en dos sub escenarios. El primero sería al no tener patrocinio alguno para las Escuelas, acceder al aporte acordado con el Team Rentería, los cual significaría a una tasa de cambio de \$1.800 por cada dólar, un ingreso anual de \$135.000.000. Estos aportes acordados serian por tres años, por lo cual para el cuarto se deben conseguir recursos por \$220.000.000, los cuales serian aportados por el equipo profesional de béisbol de Cali, a razón de 5% del patrocinio anual conseguidos por ellos (el presupuesto anual del equipo profesional asciende a \$1.500.000.000). En este escenario, igualmente la TIR y el VPN serian negativos por la misma razón de lo descrito en el primer escenario.

El segundo sub escenario analizado seria cuando no se consiga patrocinio y el equipo profesional de béisbol no pueda girar el 5% de sus recursos a la Fundación. En este caso solo existirían los aportes acordados con el Team Rentería, los cuales serian de un total de \$405.000.000 en tres años, lo cual permitiría el funcionamiento de 10 Escuelas para el tercer año, para el cuarto no habría recursos para funcionamiento.

10 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de mercado se puede concluir que el proyecto de la Fundación Peloteritos tiene un gran potencial para la consecución de la materia prima de las Escuelas de Formación que son los niños practicantes del béisbol. Las cifras muestran el verdadero número de niños que tiene la ciudad, para los cuales va dirigido este tipo de proyectos. Igualmente, se concluye de este análisis que el potencial de empresas que invierten en patrocinio de obras sociales del tipo que realiza la Fundación es bastante amplio, por lo cual la expectativa de éxito es alta.

En la parte administrativa y técnica se observa que la fundación es relativamente pequeña, con una parte administrativa muy básica y la fuerza está en la parte operativa, la cual es variable según el número de escuelas en funcionamiento. El perfil operativo más importante, del Director de Escuelas, está definido y se tiene a la persona indicada ya prácticamente escogida. El equipo directivo, trabaja en equipo (valga la redundancia) desde hace muchos años, y está comprobado su profesionalismo y dedicación. El conocimiento del deporte, en todos sus aspectos, desde el deportivo hasta el directivo, es un valor muy importante de los gestores, pues conocen el núcleo de la razón de ser de la Fundación.

La decisión de crear una Fundación sin Ánimo de Lucro, que atraiga a las empresas para las donaciones con destino social es muy importante. Esto permite que las empresas estén seguras que sus recursos van a ser invertidos estrictamente en la labor específica de la

Fundación y no van a ser parte de las ganancias de unos pocos socios. La labor social, en forma de la enseñanza del deporte y la recreación de los jóvenes, es muy importante pues es el eje central para la consecución de recursos.

El análisis económico y financiero muestra que con la proyección de ingresos que se tiene, con la consecución de patrocinios esperados, las Escuelas de Formación llegaran a más de 300 niños en los próximos cuatro años. El modelo permite que si se cumplen las metas de ingresos, la práctica del béisbol para estos niños sea completamente gratuita. Igualmente, el proyecto es flexible, pues dependiendo de los recursos ingresados, así mismo se abrirán las Escuelas proyectadas.

El flujo de caja permite un colchón interesante para el funcionamiento de la fundación, lo cual permite tener cierta comodidad para la consecución constante de más recursos y patrocinios.

Es claro que por ser una entidad sin ánimo de lucro, no hay retorno de la inversión para los socios, pues el capital invertido es un aporte para el funcionamiento de la misma fundación. Esto hace que el proyecto sea viable desde el primer día, pues se cuenta con el capital inicial invertido, y un respaldo económico de un grupo de apoyo (Team Rentería) que permite que el proyecto tenga recursos asegurados por los primeros tres años.

11 REFERENCIAS

Alcaldía de Cali (2010), *Cali en Cifras*. Alcaldía de Cali. Recuperado en: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2010.pdf

Coldeportes, Bogotá D.C. Recuperado de: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=1150>

Corporación para la Recreación Popular (2009). Cali. Recuperado en: <http://www.crpcali.com/quienessomos.php>

Federación Colombiana de Béisbol. Cartagena. Recuperado de <http://www.federacioncolombianadebeisbol.com/historia.php>.

Legis (1958), *Régimen del Impuesto a la Renta y Complementarios*, (Ed. 2012, 75 – 76). Bogotá D.C. Legis Editores S.A.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010), *Bussines Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, (Primera Edición). Estados Unidos. John Wiley & Sons, Inc.

Pinilla, Maricela (2011). *Contribución del Marketing social a la sostenibilidad de Fundaciones sin ánimo de lucro: Un Estudio de Caso*. Universidad Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Caldas.

Porto Cabrales, Raúl (2007). Recuperado de <http://www.eltiempo.com/blogs/playball/2007/03/El-Bisbol-es-el-deporte-ms-ant.php>.

Possu, Jezer (2010). Recuperado de <http://www.eltiempo.com/blogs/playball/2010/09/beisbol-en-colombia-valle-del.php>.

Varela, Rodrigo (2008), *Innovación empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, (Tercera Edición). Bogotá D.C. Pearson Educación de Colombia Ltda.

Villar, Rodrigo (2001). *El Tercer Sector, la Sociedad Civil y la Gobernabilidad Democrática en Colombia*, Recuperado de: http://www.lasociadacivil.org/docs/ciberteca/colombia_tercer_sector_rodrigo_villar.pdf.

Villar, Rodrigo (2001). *El Tercer Sector en Colombia: Evolución, Dimensión y Tendencias*. Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales: Bogotá.