

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería



DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL
DESARROLLO DE UN CLUB CAMPESTRE EN CARRETERA
A EL SALVADOR, GUATEMALA.

Trabajo de graduación presentado por
Carmen María Grajeda Santisteban
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en
Ciencia de la Administración

Guatemala,
2015

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL
DESARROLLO DE UN CLUB CAMPESTRE EN CARRETERA
A EL SALVADOR, GUATEMALA.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería



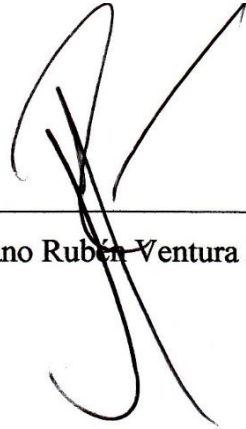
DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL
DESARROLLO DE UN CLUB CAMPESTRE EN CARRETERA
A EL SALVADOR, GUATEMALA.

Trabajo de graduación presentado por
Carmen María Grajeda Santisteban
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en
Ciencia de la Administración

Guatemala,
2015

Vo.Bo.:

(f)



Lic. Mariano Rubén Ventura Zamora

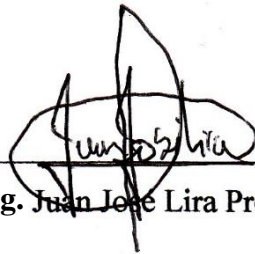
Tribunal Examinador:

(f)



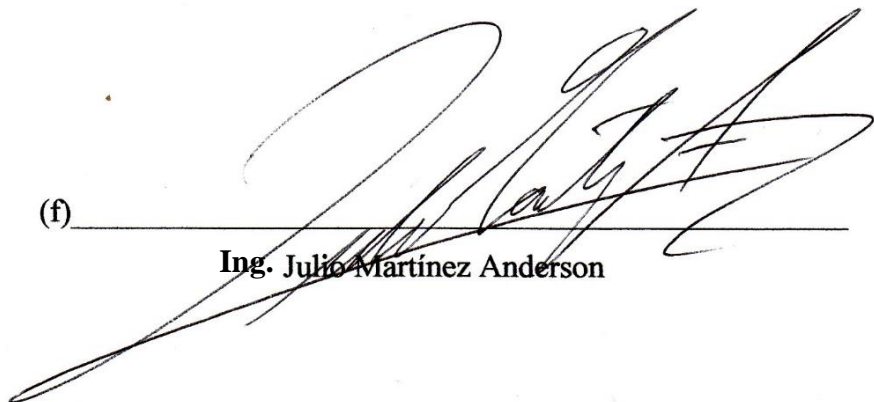
Lic. Mariano Rubén Ventura Zamora

(f)



Ing. Juan José Lira Prera

(f)



Ing. Julio Martínez Anderson

Fecha de aprobación: Guatemala, 25 noviembre del 2015

PREFACIO

Con el fin de un nuevo comienzo en la vida, se tiene que cerrar una etapa en la que se aprende y crece como persona. La idea de crear un documento donde se aplica todo lo visto a lo largo de una etapa, demuestra de lo que uno es capaz y de lo que uno se lleva a la nueva etapa. Uno aprende y se queda con cosas nuevas, pero no lo hacemos solos y es por eso que este documento, no es únicamente de mi propiedad es de todos aquellos que de alguna manera han influido en esta etapa de mi vida. Pero principalmente le agradezco a mi familia que siempre me ha apoyado y ha permitido que esto sea posible, puesto que ellos siempre me guiaron por el camino correcto, para realizar todo lo que me propongo y de la mejor manera, sin quitarme los obstáculos que me harían más fuerte.

Este trabajo fue en colaboración con los miembros del proyecto club campestre en Carretera a el Salvador, que sin su ayuda el documento no hubiera sido posible. Su conocimiento y dedicación a este proyecto ha logrado muchas cosas y sobre todo influencia de una manera positiva en mí día a día, ya que con su dedicación y perseverancia, uno aprende que es entrega hacia algo nuevo en lo que muchos no buscarían una nueva oportunidad.

ÍNDICE

PREFACIO	v
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE ILUSTRACIONES	ix
LISTA DE ECUACIONES	ix
LISTADO DE CUADROS	x
RESUMEN.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	2
III. OBJETIVOS	3
IV. METODOLOGÍA	4
V. MARCO TEÓRICO	5
A. DEFINICIÓN DE CLUB	5
B. BUSINESS MODEL CANVAS	5
C. MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	6
D. RECREACIÓN	7
E. CONRED	7
F. LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN	9
G. REQUISITOS LEGALES.....	10
VI. MARCO PRÁCTICO	11
A. ANTECEDENTES.....	11
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	11
1. Origen del Club.....	11
2. Ubicación	11
3. Tamaño	12
VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	13
A. Objetivos generales	13
B. Objetivos específicos.....	13
C. Análisis demográfico y socioeconómico.....	13
D. ANÁLISIS EXTERNO	15
1. Análisis PESTEL	15

E.	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	19
1.	Club Campestre la Montaña.....	19
2.	Hacienda Nueva Country Club	20
3.	Club Alemán	20
4.	Club San Isidro	20
F.	DISEÑO DEL FOCUS GROUP	20
G.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	21
1.	Actividades recreativas que se realizan	21
2.	Conceptos de club versus centros recreativo.	22
3.	Percepción sobre actividades recreativas	22
4.	Atributos y expectativas de un club	23
5.	Aspectos financieros	24
6.	Evaluación del concepto	24
7.	Recursos físicos del proyecto.....	25
8.	Nicho de mercado	26
H.	ANÁLISIS INTERNO	27
1.	Análisis FODA	27
2.	Análisis de Porter.....	28
VIII.	PROPUESTA DE VALOR.....	29
A.	LA EMPRESA.....	29
B.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
IX.	MODELO DE NEGOCIO	35
X.	ANÁLISIS FINANCIERO	36
A.	INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	36
1.	Inversión inicial.	36
2.	Terreno y obra física	36
3.	Mobiliario y equipo.	37
4.	Capital de trabajo	37
5.	Financiamiento.....	38
B.	DETERMINACIÓN DE INGRESOS.....	38
1.	Ingresos.....	38
C.	GASTOS	39
D.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	43

1.	Tasa de descuento	43
E.	ESTADOS FINANCIEROS	44
1.	Estado de resultados.....	44
2.	Balance general.....	45
3.	Flujo de caja.....	46
4.	Valor actual neto y tasa interna de rendimiento.....	47
XI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
A.	CONCLUSIONES	48
B.	RECOMENDACIONES	49
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	50
XIII.	ANEXOS	53

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura No. 1 Mapa ubicación Club Campestre</i>	<i>12</i>
<i>Figura No. 2 Mapa densidad demográfica Ciudad de Guatemala</i>	<i>14</i>
<i>Figura No. 3 Mapa estratificación socioeconómica Ciudad de Guatemala</i>	<i>15</i>
<i>Figura No. 4 Actividades realizadas a la semana.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura No. 5 Actividades recreativas por grupo de edades.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura No. 6 Amenidades esperadas.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura No. 7 Modelo del diseño arquitectónico.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura No. 8 Modelo de análisis Porter.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura No. 9 Modelo operativo de engranajes</i>	<i>30</i>
<i>Figura No. 10 Organigrama circular</i>	<i>31</i>
<i>Figura No. 11 Modelo Bussines Model Canvas.....</i>	<i>35</i>

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Estructura Organizacional simple</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 2 Suministro en media tensión, para cargas entre 225 y 1000 kVA.....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 3 Esquema de alimentación eléctrica subterránea.</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 4 Planos del club.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 5 Render ingreso al club.....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 6 Render áreas deportivas</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 7 Render área de piscina</i>	<i>58</i>

LISTA DE ECUACIONES

<i>Ecuación 1. Tasa Mínima Atractiva de Retorno</i>	<i>43</i>
---	-----------

LISTADO DE CUADROS

<i>Tabla 1. Inversión inicial para el club.</i>	36
<i>Tabla 2. Costos de la obra física.</i>	37
<i>Tabla 3. Costos del mobiliario y equipo.</i>	37
<i>Tabla 4. Costos del capital de trabajo</i>	38
<i>Tabla 5. Estructura de financiamiento.</i>	38
<i>Tabla 6. Ingresos por servicios.</i>	39
<i>Tabla 7. Gastos a incurrir</i>	41
<i>Tabla 8. Obligaciones financieras del club.</i>	41
<i>Tabla 9. Depreciación de los activos fijos del club.</i>	42
<i>Tabla 10. Gastos de amortización.</i>	42
<i>Tabla 11. Valor de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno.</i>	43
<i>Tabla 12. Estado de resultados a 5 años.</i>	44
<i>Tabla 13. Balance general a 5 años.</i>	45
<i>Tabla 14. Flujo de caja a 5 años.</i>	46
<i>Tabla 15. Valor del actual del proyecto.</i>	47
<i>Tabla 16. Gastos de publicidad.</i>	58

RESUMEN

El análisis de factibilidad para la formación de un club campestre en Carretera al Salvador, se realizó con el objetivo de determinar la viabilidad de efectuar un proyecto como este en el sector de Fraijanes, para esto se dividió el estudio en diferentes áreas y así poder considerar un amplio panorama y poder determinar la ejecución.

Se empezó la investigación conociendo el mercado que se desea entender, para poder tener un amplio panorama de lo que se espera del servicio y de lo que se puede ofrecer de acuerdo a las aptitudes y facilidades que tenemos como grupo por medio de un análisis interno y externo del mercado.

Posteriormente se elaboró una investigación de mercado para poder establecer las necesidades de los clientes y poder determinar de una forma concreta a nuestro mercado objetivo.

Seguidamente se elaboró un estudio técnico del proyecto, donde se presenta más a detalle el concepto del club, mostrando lo que se desea ofrecer en servicios, instalaciones, espacios y la distribución de estos para el uso que le darán los clientes.

Finalmente se realizó el análisis financiero con el propósito de determinar el monto de inversión del club, conociendo la demanda, costos e ingresos que determinan el funcionamiento del mismo y así decidir si es rentable el proyecto.

I. INTRODUCCIÓN

El problema a resolver es la inexistencia de un lugar que en un solo espacio preste servicios de esparcimiento, reuniones sociales, actividades deportivas y actividades de interés social, para las familias de un nivel socioeconómico C+ que viven en zonas 10, 15 y 16 de la capital y en los alrededores del eje de Carretera a El Salvador

El proyecto tendrá lugar en una extensión de terreno de la Carretera a El Salvador, debido a que es una localidad en la que actualmente no cuenta con un espacio que cumpla con todas las necesidades anteriormente mencionadas en una sola área, para que las familias puedan pasar un momento de recreación.

Este proyecto se llevará a cabo para generar un producto y servicio para un determinado mercado objetivo, por medio de un análisis de mercado que nos permita poder conocer lo que ellos están buscando de un proyecto como éste, y así poder realizarlo de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado.

Lo que se pretende lograr es crear un modelo de negocios que permita a los desarrolladores llegar a realizarlo, de la mejor forma posible para poder satisfacer las necesidades de los futuros clientes y de los involucrados en el proyecto y así generar una oportunidad en la cual las familias puedan estar más tiempo juntos y de una manera estimulante.

II. JUSTIFICACIÓN

La idea de un modelo de negocios para un Club Campestre en Carretera al Salvador, es para crear una opción donde las familias completas de nuestro mercado objetivo puedan convivir fuera de casa en actividades deportivas, culturales y recreativas, entre otras.

Actualmente el sector no posee un lugar donde se combinen varias áreas de recreación para las familias, donde puedan ir a pasar los fines de semanas para disfrutar de momentos agradables para convivir y hacer actividades varias, por lo cual al desarrollar este proyecto se pretende satisfacer estas necesidades y cumplir con lo que el cliente solicita.

El proyecto en términos económicos desea justificar que al desarrollar el negocio, podremos satisfacer de forma rentable los deseos y necesidades que el mercado objetivo tiene de contar con un lugar que integre los servicios de esparcimiento, servicios de reuniones sociales, deportivos y actividades de interés social en un solo lugar con la seguridad, la comodidad y la calidad deseada y al precio apropiado.

Así mismo al elaborar este proyecto no solo se espera cumplir con las expectativas de nuestro mercado objetivo, sino también cumplir con las expectativas por parte de los desarrolladores para poder cumplir las necesidades de los mismos y poder brindar un producto y servicio adecuado, con una tasa de retorno aceptable.

III. OBJETIVOS

A. General

1. Diseñar un modelo de negocio para el desarrollo de un club campestre en Carretera a El Salvador, Guatemala.

B. Específicos

1. Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades de nuestro mercado objetivo.
2. Definir el modelo de negocio por medio del Business Model Canvas.
3. Crear la propuesta de valor del producto por medio de un plan de operaciones.
4. Realizar un análisis financiero para determinar los costos y las ganancias que incurrirán en proyecto.

IV. METODOLOGÍA

La metodología para la recolección de datos y el análisis para presentar el diseño del modelo de negocios es:

1. Análisis de mercado en el cual hay que determinar por medio de herramientas de mercadeo, para saber qué es lo que busca nuestro mercado objetivo con este tipo de proyecto para poder cumplir con las expectativas de los mismos.
 - a. Elaboración de un estudio de mercado para poder determinar las necesidades que los clientes buscan en este tipo de proyecto, por medio de encuestas, focus group, entre otros. Asimismo consultar sobre proyectos similares para poder aumentar el conocimiento sobre este tipo de proyectos.
 - b. Elaboración de un planeación estratégica, para poder determinar la situación del proyecto, con respecto al mercado y saber cómo se tiene que manejar para que este pueda cumplir con lo que los clientes y los inversionistas esperan del proyecto.
2. Estudio preliminar donde se pretende crear un plan de operaciones, para determinar todos los factores externos e internos que pudieran afectar en algún momento al proyecto, y generar un diferenciador en el proyecto respecto a opciones existentes.
3. Elaboración de un Business Model Canvas para determinar los segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes. Con el fin de tener una idea clara de lo que se desea hacer con el proyecto.
4. El proyecto se empezará desde la concepción del diseño hasta la fase de la formulación y propuesta operativa. Todo esto con el fin que se pueda determinar todo lo necesario para poder empezar la construcción del proyecto.
5. Se realizará una evaluación financiera de las propuestas posibles para la elaboración del proyecto, analizando las hipótesis en las que se apoyan los datos de ventas, de costes y tipos de interés. Todo esto es para poder determinar cuál tendrá que ser la inversión inicial para poder empezar a trabajar el proyecto y cómo se tiene que repartir esta inversión entre todas las partes involucradas, además de poder determinar la rentabilidad del mismo.

V. MARCO TEÓRICO

A. DEFINICIÓN DE CLUB

Un club es el un lugar donde asiste un grupo de personas que comparte los mismos intereses, interactúan por medio de actividades culturales, sociales, deportivas entre otras. Es un espacio donde se puede disfrutar de actividades al aire libre y en áreas techadas, divertirse con la familia, con amigos, en pareja o solo.

En el vocablo inglés club significa garrote que se deriva de la palabra germánica “Klumba”, con el mismo significado. En el siglo XVII se empezó a usar esta palabra para designar el conjunto de personas que forman parte de la porción gruesa del garrote, haciendo alusión a que todas ellas están unidas por un interés común. [15]

Un club es una sociedad creada por un grupo de personas que comparten ciertos intereses y que desarrollan conjuntamente actividades culturales, recreativas o deportivas. Los miembros de un club se asocian libremente con la intención de enriquecer su vida social. [22]

En un club se reúnen personas de manera voluntaria y de forma regular, para participar en actividades elegidas por ellas mismas, unidas por vínculos sociales o de intereses similares. Los clubes satisfacen la necesidad de asociación y compañerismo del individuo y resuelven la necesidad de acción colectiva esencial al grupo. [11]

B. BUSINESS MODEL CANVAS

Constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de tu idea de negocio necesarios para el correcto funcionamiento de tu proyecto. La herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes. [41]

- Segmentos de clientes: representa a que grupos de personas queremos ofrecer nuestro servicio o producto. Para segmentar el mercado podemos agrupar por diferentes necesidades a las que satisfacer, diferentes canales a través de los que llegar, diferentes tipos de relaciones o diferentes tipos de oferta. Como el mercado de masas, nichos, segmentos, diversificados y multi-segmentos.
- Propuesta de valor: describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico. Explica el servicio o producto que ofrecemos a nuestros clientes, las

características de la propuesta de valor se pueden basar en una serie de criterios como novedad, rendimiento, personalización, diseño y precio.

- Canales: sirven para comunicarnos, alcanzar y entregar nuestra propuesta de valor a nuestra audiencia podemos utilizar diversidad de canales diferentes. Los canales pueden ser propios o de socios y a su vez directos o indirectos. Los canales centran su actividad en cinco fases notoriedad, evaluación, compra, entrega y postventa.
- Relación con el cliente: existen diferentes tipos de relaciones que podemos establecer con segmentos específicos de clientes como la asistencia personal, self-service y servicios automatizados.
- Fuentes de ingresos: representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente. La generación de estos ingresos por medio de venta, pago por uso y suscripción.
- Recursos clave: describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio como los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.
- Actividades clave: en toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Estas actividades pueden ser la producción, solución de problemas y plataforma.
- Socios clave: describe la red de proveedores y partners necesarios para que el modelo de negocio funcione. Existen tres factores que nos llevan a buscar socios como lo es la optimización y economías de escala, reducción de riesgos y la adquisición de recursos o actividades.
- Estructura de costes: describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Los costes pueden estar guiados por diferentes factores como el coste, valor, costes fijos, costes variables y economías de escala. [41]

C. MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Es la entidad del sector público especializada en materia ambiental y de bienes y servicios naturales del Sector Público, al cual le corresponde proteger los sistemas naturales que desarrollen y dan sustento a la vida en todas sus manifestaciones y expresiones, fomentando una cultura de respeto y armonía con la naturaleza y protegiendo, preservando y utilizando racionalmente los recursos naturales, con el fin de lograr un desarrollo trans-generacional, articulando el quehacer institucional, económico, social y ambiental, con el propósito de forjar una Guatemala competitiva, solidaria, equitativa, inclusiva y participativa. [37]

1. Instrumentos ambientales. En Guatemala, las licencias ambientales, no son un obstáculo; son un mecanismo creado por el gobierno, para garantizar que los proyectos realizados, cumplan con los requisitos mínimos necesarios para evitar la degradación de los recursos naturales. Una buena asesoría ambiental, hará que tu proyecto sea energéticamente eficiente, y ambientalmente amigable.

Las recomendaciones ambientales te traerán beneficios, tanto ti como desarrollador de proyectos, como a tus clientes, y al planeta en general. No todos los proyectos son iguales, y por esta razón, existen diferentes instrumentos ambientales. Los diferentes instrumentos ambientales son:

- Evaluación ambiental inicial: Se recomienda que como primer paso, en cualquier proyecto, se realice una evaluación ambiental inicial, la cual puede ser elaborada por el mismo proponente.
- Diagnóstico ambiental: El Diagnóstico Ambiental aplica a proyectos que ya están operando, y a los que no se les realizó a su debido tiempo, un estudio de impacto ambiental previo a la implementación del mismo.
- Estudio de impacto ambiental: El Estudio de Impacto Ambiental aplica a proyectos que todavía no están desarrollados, por ejemplo: construir un edificio, una hidroeléctrica, una explotación minera, perforar un pozo para agua. Como primer paso se debe presentar una Evaluación Ambiental Inicial y si el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales lo considera necesario, solicitará que un consultor ambiental autorizado por dicho Ministerio, realice un Estudio de Impacto Ambiental. [36]

Los requisitos: llenar formato EAI que se otorga en la Ventanilla Única del MARN y adjuntar todos los datos legales de soporte de la empresa y/o representante legal, para esperar la resolución. [37]

D. RECREACIÓN

Este derecho humano tiene como fin el uso apropiado, en las mejores condiciones, del tiempo libre de las personas, y que bajo ese paraguas caben proyectos y programas diversos, entre ellos deportivos, culturales, artísticos y de formación, es por ello que se justifica con creces la existencia de un Viceministerio del Deporte y la Recreación. Lamentablemente todavía hay quienes creen que recreación es solo deporte. Olvidando que el deporte federado es atendido por una institución a la que se le asigna el 50% del aporte anual constitucional, a la Confederación Deportiva Autónoma. El veinticinco por ciento de ese aporte va al Comité Olímpico y la Dirección General de Educación física. Ambas entidades atienden el deporte olímpico y el escolar. [5]

Los programas de recreación son también un mecanismo eficaz para el combate a la violencia, al crimen organizado, a la exclusión y al racismo. Al igual que la cultura fomentan valores como la estima, la cohesión social, la tolerancia, el respeto y la solidaridad. Estos dos derechos humanos sirven también para la lucha contra la pobreza y la pobreza extrema. [5]

E. CONRED

La Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED) es una institución que a nivel nacional está en la capacidad legal, científica y tecnológica de coordinar, planificar, desarrollar y ejecutar todas las acciones destinadas a reducir los efectos que causan los desastres naturales, socio naturales o antropogénicos, así como a evitar la construcción de nuevos riesgos, mediante acciones de prevención. [10]

Su trabajo consiste en establecer mecanismos, procedimientos y normas que propicien un ambiente adecuado para la coordinación interinstitucional en todo el territorio nacional, para efectos no solo de la etapa de respuesta, sino en la de preparación, mitigación y recuperación. [10]

Normas mínimas de seguridad en edificaciones e instalaciones de uso público NRD-2:

La norma tiene por objetivo establecer los requisitos mínimos de seguridad que deben observarse en edificaciones e instalaciones de uso público para resguardar a las personas en caso de eventos de origen natural o provocado que puedan poner en riesgo la integridad física de los guatemaltecos y guatemaltecas.

La norma es aplicable a todas las edificaciones e instalaciones de uso público que actualmente funcionen como tales, así como para aquellas que se desarrollen en el futuro. Se consideran de uso público las edificaciones que permiten el acceso con o sin restricciones de personal empleados, contratistas y subcontratistas entre otros, así como clientes, consumidores, beneficiarios, compradores, interesados, entre otros.

Requisitos para la presentación de expedientes

- Oficio dirigido al Ing. Alejandro Maldonado, Secretario Ejecutivo.
- Formato de Evaluación NRD2, versión 1.15
- Presentar los siguientes planos debidamente sellados y timbrados:
 - Plano de ubicación
 - Plano de localización (indicar colindancias)
 - Plano amueblado indicando las rutas de evacuación y salidas de emergencia
 - Planos acotados que incluyan:
 - Cotas principales,
 - Cotas interiores de los ambientes y de las rutas de evacuación
 - Cotas de nivel en cada ambiente y exteriores.
 - Abatimiento de puertas
 - Plano con áreas calculadas por cada ambiente del inmueble.
 - Secciones y elevaciones
 - Plano de gradas/rampas y pasamanos (Indicando medidas de huella, contrahuella, descansos; altura y detalles de los pasamanos), incluyendo planta y perfil.

Aclaraciones:

- Los planos podrán presentarse en tamaño doble oficio (siempre y cuando las medidas de las cotas sean legibles, de lo contrario es un formato más grande), a escala verificable, evitando el uso de colores claros.
- No se recibirán planos de cimentaciones, losas, drenajes, instalaciones o cualquier otro aspecto constructivo que no esté relacionado a la NRD2 y no se revisarán expedientes que tengan planos con cotas no legibles.

- Memoria descriptiva (Indicando aspectos relacionados con el funcionamiento del inmueble, horarios, carga de ocupación actual o esperada, descripción del funcionamiento de las puertas de emergencia, botoneras de pánico, etc.)
- Fotocopia del DPI del evaluador, es decir la persona que completó el formato.
- Copia del DPI del representante legal.
- La información presentada en los planos deberá ser congruente con lo presentado en el formato de evaluación.
- En obras nuevas deberá presentarse una copia de los planos, si por alguna razón se requieren modificaciones deberá presentarse nuevamente la copia de los planos con las modificaciones realizadas. [18]

F. LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN

Las licencias son las autorizaciones municipales que permiten la realización de acciones en cualquiera de los ciclos de transformación del territorio (fraccionamiento, obras y uso del suelo).

Requisitos especiales a presentar, para solicitud de licencias:

Dependiendo del tipo de proyecto y de la ubicación del mismo, se solicitarán de acuerdo a los requerimientos y normativas vigentes, de cada institución los siguientes requisitos especiales, para el caso que lo amerite. (No aplica para vivienda)

- Informe industrial, para industrias, bodegas y talleres
- Memoria descriptiva del proyecto para lotificaciones, condominios y edificios.
- Resolución favorable de Estudio de Impacto Ambiental, emitido por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)
- Dictamen favorable de prestación de servicios de agua y drenajes emitido por la empresa Municipal de Agua (EMPAGUA)
- Autorización de Aeronáutica Civil
- Visto bueno de Centro Histórico-Renacentro
- Resolución del Instituto de Antropología e Historia (IDAEH)
- Dictamen de Infraestructura Vial (Municipalidad de Guatemala)
- Autorización del Instituto Nacional de Bosques

Si la solicitud de licencia no cumple con todos los requisitos antes mencionados, el trámite será denegado hasta que el interesado complete los datos requeridos o realice las correcciones del caso. [2]

G. REQUISITOS LEGALES

Los nuevos empresarios se encuentran con muchos retos a la hora de iniciar su actividad mercantil, dentro de estos, se encuentra la de darle forma legal a la empresa que están por iniciar.

- Inicio de la actividad comercial:
 1. En forma individual: constituyendo una empresa mercantil propiedad de una sola persona.
 2. En forma colectiva: que puede a su vez dividirse en dos:
 - a. Constituyendo una empresa en copropiedad, o sea, propiedad de más de una persona.
 - b. Constituyendo una sociedad mercantil.
- Definición de empresa mercantil:

La Empresa Mercantil es conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.
- Elementos de la empresa:
 1. El establecimiento
 2. La clientela y la fama mercantil
 3. El nombre comercial y los demás signos distintivos de la empresa y del establecimiento
 4. Los contratos de arrendamiento
 5. El mobiliario y la maquinaria
 6. Los contratos de trabajo
 7. Las mercaderías, los créditos y demás bienes valores similares
- Requisitos para constituir una empresa mercantil
 1. Formulario con firma autenticada de propietario. Se obtiene en el Registro Mercantil.
 2. DPI representante legal
 3. Una certificación contable firmada y sellada por un contador autorizado por la SAT.
 4. Orden de pago.
- Procedimiento de inscripción de empresa mercantil

Con la orden de pago ya cancelada, presentar expediente en las ventanillas receptoras de Documentos en un folder tamaño oficio con pestaña. El expediente es calificado por el departamento de empresa del Registro Mercantil. Si cumple con los requisitos es autorizado e inscrita la empresa en el libro respectivo de empresas mercantiles, se le entrega una patente de comercio de empresa al comerciante propietario. [40]

VI. MARCO PRÁCTICO

A. ANTECEDENTES

La finca agrícola elegida para este proyecto está dedicada a la siembra de café de alta calidad desde el año 1894 cuando fue adquirida por Don Gregorio Zamora. Anterior a esta fecha, la finca se destinaba a la siembra de cochinilla y producción del tinte Carmín de cochinilla. Aún se encuentran alguna infraestructura la cual refleja el movimiento que sostenía tal producción.

B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. **Origen del Club.** El Club Campestre nació con la idea de ser el proyecto ancla de un desarrollo inmobiliario del Grupo Zaldívar. En el cual se cree una comunidad donde las familias tengan todo lo que necesitan en un mismo sector como los es el área habitacional con casas y apartamentos, el área comercial donde se encuentren oficinas y comercios, y un área de educación y recreación. *“Este desarrollo tiene la intención de acercar familias construyendo calidad de vida.”*

Con el objetivo claro de crear un club campestre, el Grupo Zaldívar ha iniciado la fase de investigación cualitativa y cuantitativa para evaluar la viabilidad del proyecto con el apoyo de un equipo de trabajo que en conjunto investiga y evalúa para estructurar y darle identidad al negocio.

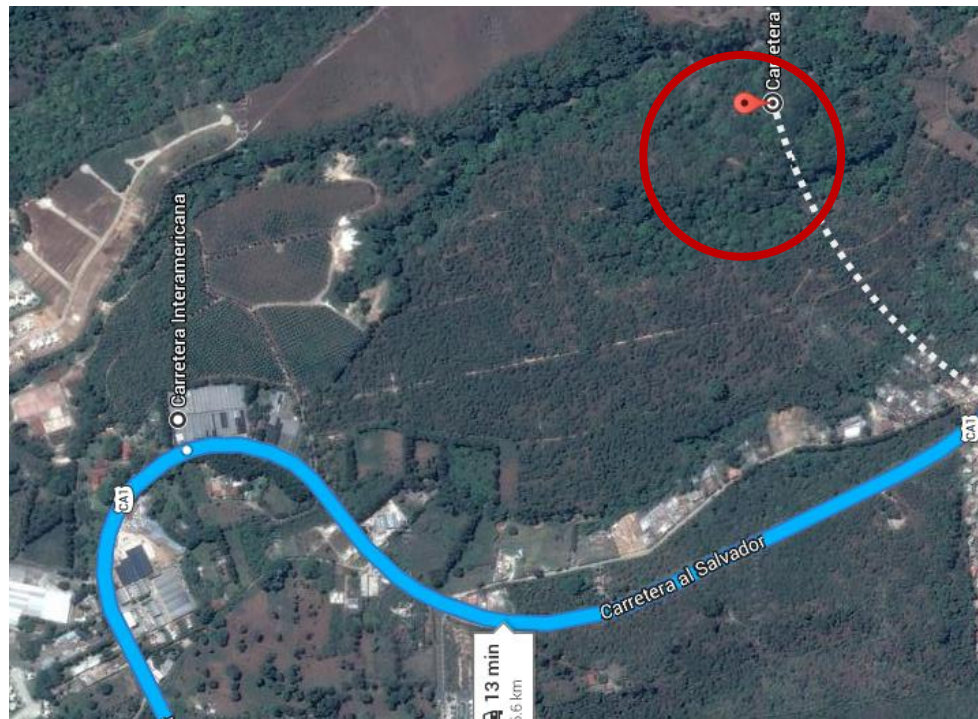
La justificación radica en la hipótesis que en los alrededores de Carretera a El Salvador y las zonas vecinas (zona 10, 14, 15 y 16 de la Capital Guatemalteca) no existe un lugar que reúna los servicios de esparcimiento, recreación y actividades de interés social para las familias de nivel socioeconómico C+.

2. **Ubicación.** El Club Campestre estará ubicado en el Km. 27.5 del municipio de Fraijanes en Carretera a El Salvador en la Finca Rabanales; se plantea construirlo en la parte final, de la finca. Este terreno es adecuado y por su topografía tendrá área verde en el área quebrada y vista hacia proyectos a construirse en un futuro. El clima es templado, la temperatura oscila entre los 13 grados centígrados y 27 grados centígrados a lo largo del año.

Según los datos de concentración de habitantes de Carretera a El Salvador, la mayoría de familias vive entre el Km. 12 y el Km. 19. Con estos datos, se puede calcular un tiempo de transito de 15 a 20 minutos del centro de mayor población de Carretera a El Salvador hacia las instalaciones del Club, y para las zonas vecinas de la Ciudad Capital el tiempo aproximado de tránsito sería de 30 a 45 minutos.

Las vecindades del club serán de esta manera: terrenos particulares hacia el este, el caserío de la Finca Rabanales y más terrenos particulares hacia el sur, futura zona residencial hacia el oeste y hacia el norte zona foresto ambiental de la misma Finca Rabanales.

Figura No. 1 Mapa ubicación Club Campestre



3. **Tamaño.** El club contempla un espacio de 50,000 mts², de los cuales 14,000 mts² serán designados para construcción y los otros serán para área foresto ambiental. Se requiere de esta extensión para tener un amplio lugar de esparcimiento y vegetación para poder desarrollar principalmente actividades al aire libre y complementa las actividades que estarán bajo techo.

VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A. Objetivos generales:

1. Definir la factibilidad del proyecto
2. Definir los hábitos recreativos de la familia y de las personas como individuo.

B. Objetivos específicos:

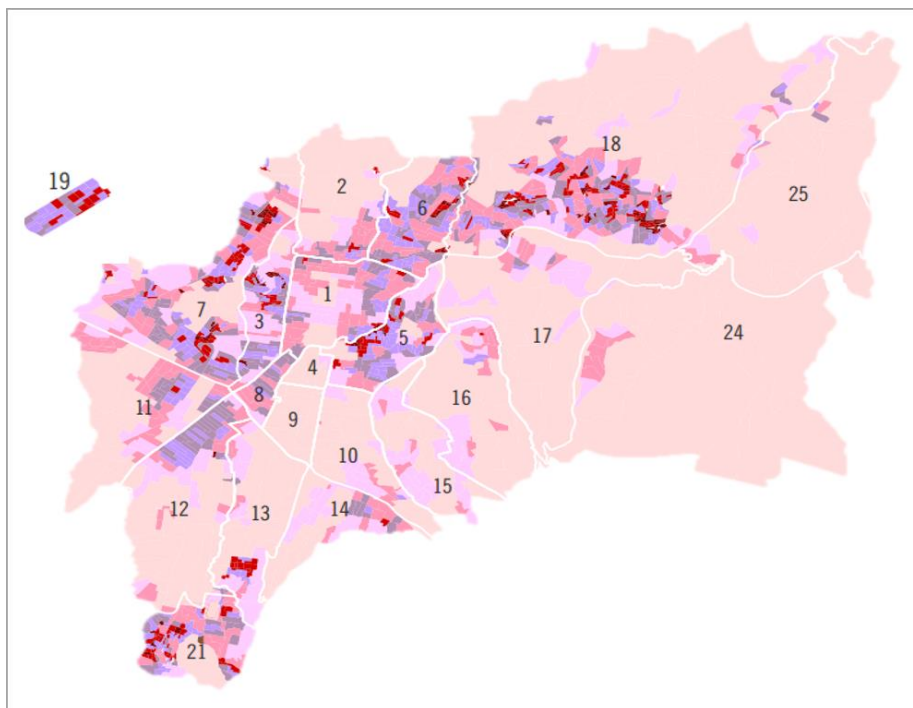
1. Determinar cuál es el presupuesto destinado para la recreación en familia e individual de las personas.
2. Lugares que se visitan para entretenimiento, y días de la semana en que se realizan dichas actividades.
3. Realizar un análisis completo para establecer las características y atributos que debe tener un Club Campestre (servicios e instalaciones), para que una persona quiera ser miembro.

C. Análisis demográfico y socioeconómico

La demografía es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las poblaciones humanas tratando, desde un punto de vista principalmente cuantitativo, su dimensión, su estructura, su evolución y sus características generales. [29]

La ciudad tiene muy baja densidad demográfica bruta en general. Los vacíos de densidad que vemos en las zonas 2, 7, 11 principalmente son debidos a los barrancos. Distinguimos puntos densos alrededor de la zona 1 que denotan los bordes del centro histórico. Eso explica que las densidades en las zonas 3, 5, 6, y 8 sean mayores. El borde con la zona 5 contiene el asentamiento de La Limonada. Hay importantes puntos densos en las zonas 7, 18, 19, 21 que son las zonas con más residenciales de la ciudad. Las zonas 4, 9, 10, 13, 15, 16 y 17 tienen carácter más financiero, comercial e industrial, sin embargo las zonas 16 y 17 están en un proceso de aumento debido al número de proyectos residenciales que se han estado desarrollando. Las zonas 12 y 14 tienen áreas residenciales bien definidas evidentes por su densidad. Las zonas 24 y 25 tienen poco desarrollo urbano al momento. [12]

Figura No. 2 Mapa densidad demográfica Ciudad de Guatemala

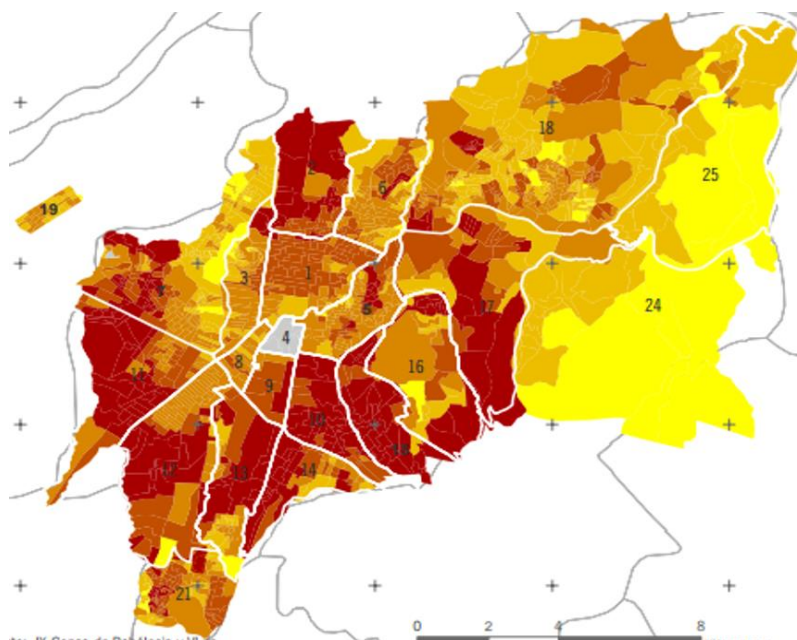


Nivel socioeconómico es la jerarquía que tiene una persona o un grupo con respecto al resto. Usualmente se mide por el ingreso como individuo y/o como grupo, y otros factores como ser equipamiento del hogar, condiciones generales en las que vive, nivel educativo. Básicamente el nivel socioeconómico puede ser nivel bajo, medio o alto, aunque dependiendo del estudio que se hace, pueden separarse en más niveles. [3]

Los niveles socioeconómicos de Guatemala pueden dividirse en tres. Nivel A B, nivel C y nivel D, del cual el que no interesa es el nivel socioeconómico C, que a su vez, está agrupado en tres C+, C y C-. El grupo C+ está constituido por 95,208 familias que cuentan con ingresos promedio de Q32,500 mensuales. Este representa el 5.9% de la población total. [39]

Los cinco indicadores fuertes para determinar el nivel fueron la calidad de vivienda, promedio de años de escolaridad del hogar, índice de hacinamiento (miembros en el hogar), tipo de servicio de agua y tipos de eliminación de desechos. [42] Por lo que podemos destacar que el sector sur de la ciudad es el que posee un nivel socioeconómico más alto, al ser áreas residenciales y comerciales fuertes.

Figura No. 3 Mapa estratificación socioeconómica Ciudad de Guatemala



D. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis PESTEL

a. **Político.** Desde el 2012 la Municipalidad de Fraijanes dejó de emitir licencias de construcción a urbanizaciones, debido al problema de tránsito vehicular que se tiene en este sector. Las únicas que estaban autorizando eran las que se encontraban sobre la ruta a Carreta al Salvador. Las licencias se estarían otorgando únicamente a aquellos que cumplieran con las normativas de la Municipalidad, la cual pide que tiene que presentar sus estudios de impacto ambiental y como la construcción ayudará a que no se genera tanto problema vial. [38]

Además como normativa se requiere que todos los proyectos sean presentados a una reunión de vecinos, municipalidad y comunicaciones para que se exponga si es beneficioso para el sector.

b. **Económico.** Durante el mes de marzo del 2014, Guatemala tuvo un 2.58% de incremento en el índice de precios al consumidor (IPC), y un costo de la canasta básica de Q5, 374.27. La causa principal ha sido el incremento de la canasta básica en los rubros de: el costo de la vivienda, el transporte, la recreación y la salud.

El IPC explica gran parte del aumento de 3.25% de la inflación, a pesar de tener una meta máxima de 4%. A la vez, también indica que se ha tenido una estabilidad económica al no tener cambios desmesurados. [30]

El tipo de cambio, que en marzo de 2014, tuvo un promedio de 7.73, indica que se ha mantenido estable durante el año, al igual que la tasa de interés activa de 14%. [30]

El índice de desempleo correspondiente a marzo de 2014 es de 6.2 para el área urbana del país y el 69% de la población en edad productiva forma parte de la economía informal. [24] Durante el 2013, el producto interno bruto (PIB) per cápita fue de Q2, 315.68 creció un 3.5% comparado con el año 2012. Principalmente se debe a un incremento en el consumo privado, el cual representa el 85% del PIB. [21]

En el 2013, a nivel mundial se tuvo una recuperación en el crecimiento económico de 3% gracias al empuje de los países emergentes como China, Brasil, India, Sudáfrica, entre otros que fue de 4.7%. El crecimiento económico de 1.9% de Estados Unidos también fue un beneficio para Guatemala, puesto que es el principal socio comercial. [33]

En resumen, significa que la macroeconomía guatemalteca logró fortalecerse, por incrementar su PIB y sostener sin movimientos drásticos la inflación, tipo de cambio, tasas de interés. Por otro lado también fueron positivos el incremento en las reservas monetarias internacionales y la recaudación de impuestos.

c. **Social.** En Guatemala hay 15, 806,675 habitantes. El 18.58% viven en la Ciudad Capital; siendo el departamento con la mayor densidad poblacional del país. Ubicándonos en la Ciudad Capital, las zonas con mayor densidad poblacional son la 7 y 21, y los municipios son Mixco y Villa Nueva. [39]

La distribución de la población guatemalteca por rango de edades:

- El 51% de la población son personas entre los 0 y los 19 años, que representa la edad escolar.
- El 17% de la población son personas entre los 20 y 29 años, que representa a universitarios y profesionales jóvenes.
- El 16% de la población son personas entre los 30 a los 44 años, que representa a adultos jóvenes.
- El 9% de la población son personas entre los 45 y los 59 años, que representa a adultos mayores.
- El 7% de la población son personas entre los 60 o más años, que representa a personas mayores y personas de la tercera edad.

Esto nos dice que la mitad de la población son personas menores de edad y aproximadamente un 42% son personas en edad productiva. Por otro lado, podemos agrupar al 68% de la población como menor de 30 años.

Entre semana, suelen recrearse de forma individual. Las mujeres se reúnen con amigas a tomar café; los hombres, con amigos los días jueves o viernes. La mayoría asisten al spa, practican algún deporte, y los fines de semana la prioridad es la familia. Se reúnen para alguna celebración, almuerzan, pasean en parques

o clubes dentro del país. Practican fútbol en su mayoría y les gusta ver partidos de este deporte por televisión. Asisten al teatro, cine o visitan centros comerciales, sin embargo su cultura no es de pertenecer necesariamente a un club. Lo que tienen conceptualizada la sociedad es que un club es un centro de diversión, convivencia, tranquilidad, descanso, esparcimiento, exclusividad y seguridad. [39]

d. **Tecnológico.** Por regulaciones en el sector de Carretera al Salvador todo nuevo proyecto tiene que hacer una instalación eléctrica subterránea, para evitar contaminación visual. Según las normas de la empresa eléctrica lo que se presenta a continuación es lo que se debe cumplir para la acometida eléctrica subterránea. (Ver Ilustración 2)

e. **Ambiental.** La normativa legal ambiental vigente en Guatemala (general) establece que para cada proyecto que se desee implementar se deberá elaborar un estudio de impacto ambiental, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente (Decreto 68 de 1986). El Estudio de Impacto Ambiental es un Instrumento técnico-legal de Carácter Predictivo que sirve para Identificar, Comprender, Conocer y Gestionar los Impactos Ambientales del Proyecto a Realizar. [19]

En el artículo 5 del acuerdo gubernativo 236-2006, establece que las personas individuales, jurídicas o privadas que generen u administren aguas residuales de tipo especial, ordinario o mezcla de ambas, que vierten o no a un cuerpo receptor o al alcantarillado público, tendrán la obligación de preparar un estudio técnico avalado por técnicos en la materia, a efecto de caracterizar efluentes, descargas, aguas para reusó y lodos. [20]

Para las regulaciones ambientales se tiene que consultar el documento de normativas emitidas por el ministerio de ambiente y recursos naturales, el cual detalla los documentos que se tienen que registrar y las normas a seguir para obtener el estudio de impacto ambiental. El cual abarca una evaluación ambiental, evaluación de riesgo ambiental, evaluación de impacto social y evaluación de efectos acumulativos. Y para el estudio de aguas residuales se evalúa la temperatura, grasas, materias, aceites entre otros.

f. **Legal.** Para optar por una licencia de construcción se tiene que tomar en cuenta diversos artículos correspondientes al código municipal para la construcción; que se encuentran en el capítulo III de las licencias del plan regulador reglamento de construcción de la ciudad de Guatemala, de los artículo 25 al artículo 54. Detallado algunos de los artículos más relevantes a considerar para pedir la licencia, y evitar incurrir en faltas que puedan generar gastos extras o violaciones a las normas.

Artículo 28°.) La oficina aceptará, para su trámite, todos aquellos formularios de solicitud de licencia de construcción, ampliación, modificación y reparación de una edificación, que cumplan los siguientes requisitos:

- a) Presentar el timbre fiscal de ley
- b) Expresar el destino de la construcción, número de registro de la finca, folio, libro del Registro de la Propiedad, de la finca donde se hará la construcción, ampliación, modificación o reparación, cuando esté inscrita en tal Registro
- c) Expresar el número catastral y el de la matrícula fiscal correspondientes
- d) Presentar, con carácter devolutivo de parte de la Oficina, el último recibo de la Impuesto Único Sobre Inmuebles
- e) Presentar, con carácter devolutivo de parte de La Oficina, el Boleto de Ornato, del propietario, del planificador y del ejecutor.
- f) Para propiedades con un área menor de 160.00 metros cuadrados, adjuntar escrituras o copia de contrato de compra-venta. Si estos fueren posteriores a la Ley de Parcelamientos Urbanos, la constancia de que la desmembración fue autorizada por la Municipalidad.
- g) Estar firmado por quienes determina El Reglamento: El Planificador, El Ejecutor y El Propietario
- h) Presentar adjuntos dos juegos de planos firmados por El Planificador y El Propietario del proyecto para el cual se solicita la licencia. Uno de estos juegos, una vez autorizados, se devolverá a los interesados, quienes deberán mantenerlo en original o fotocopia en la obra mientras se ejecuten los trabajos. El otro juego de planos se archivará en La Oficina.
- i) La Oficina aceptará la presentación de fotocopias de los recibos del Impuesto Único Sobre Inmueble, contribuciones municipales, título de propiedad y boleto de ornato. [16]

Artículo 29º.) La Oficina rechazara aquellas solicitudes de licencia que no cumplan los requisitos establecidos en el artículo anterior. [16]

Artículo 36º.) Toda solicitud de licencia de construcción, ampliación, modificación y reparación de edificaciones, deberá respaldarse con las siguientes firmas:

- a) Firma de El Ejecutor: El Ingeniero, Arquitecto, o Ingeniero-Arquitecto que actúe como tal; en obras de adobe con techo de teja o lámina, de mixto en edificios hasta de una planta, con techos de teja o lámina y de mixto hasta en edificios de dos plantas, se aceptará la firma como ejecutor del Práctico de Construcción autorizado de primera categoría que tendrá a su cargo la ejecución de la obra; en obras de adobe y de mixto en edificios hasta de una planta con techo de teja o lámina, se aceptará la firma como ejecutor del Práctico de Construcción autorizado de segunda categoría que tendrá a su cargo la ejecución de la obra; en obras de adobe con techo de teja o lámina se aceptará la firma como ejecutor del Práctico de Construcción autorizado de tercera categoría que tendrá a su cargo la ejecución de la obra.
- b) Firma de El Propietario
- c) Firma de El Planificador, según el caso. [16]

Artículo 53°.) Las licencias serán concedidas para plazos fijos, de acuerdo con la duración probable de la obra, a juicio de La Oficina; vencido ese plazo, las licencias caducarán automáticamente. [16]

Artículo 54°.) Si se venciere el plazo fijado para una licencia, el o los interesados deberán solicitar por escrito la ampliación correspondiente, lo cual causará el cobro de las tasas que el Reglamento establece; en igual forma deberá procederse para nuevas ampliaciones de la licencia que fueren solicitadas en lo sucesivo. [16]

E. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

El mercado de recreación y diversión en nuestro país se encuentra en un momento de crecimiento, ya que existe mucha demanda en el mercado. Por lo que hay que buscar una idea innovadora para poder posicionarnos en la mente del consumidor sobre la competencia. Conocer a la competencia sirve para detectar oportunidades y desarrollar una estrategia competitiva sostenible. Además ayuda a entender el servicio que ofrecen, encontrando sus debilidades, lo que nos ayudará a explotar nuestros beneficios y poder brindar algo diferente y con mayor valor para el mercado.

En la actualidad se encuentran alrededor de 40 establecimientos que pueden ofrecer servicios de entretenimiento y recreación en sus instalaciones. Pero de esos solo cuatro son de mayor interés al ser lugares que se encuentran ubicados cerca del mercado al que nos queremos enfocar, además de que son los que mejor posicionamiento tienen en las mentes de los consumidores.

1. Club Campestre la Montaña

- a. Ubicación: Zona 6 de Mixco
- b. Propuesta de valor: Club de primera categoría, con instalaciones apropiadas y de servicio personalizado, contribuyendo al fortalecimiento del núcleo familiar. Celebraciones familiares y sociales. Disponibilidad de área eminentemente campestre. Entidad no-lucrativa
- c. Amenidades: Amplias áreas verdes, piscina, salón de eventos, canchas deportivas, gimnasio, mini golf y área de churrascos.
- d. Servicios: Moderno y amplio espacio para eventos sociales y corporativos, permitiendo la visualización de la naturaleza.

2. Hacienda Nueva Country Club

- a. Ubicación: Carretera al Salvador
- b. Propuesta de valor: Invita a disfrutar de sus instalaciones totalmente equipadas, rodeadas de bosques y jardines, a pocos minutos de la ciudad, lo que contribuye a darle elegancia y distinción a sus eventos.
- c. Amenidades: Canchas de tenis y squash, bar y restaurante, capilla, salones para eventos, jardines y terrazas, campo de golf, condominio y parqueo.
- d. Servicios: Expertos en planeación de eventos, ofreciendo catering, capilla, salón o jardines para tu evento. Realización de torneos de golf y otros deportes, además de contar con residencias.

3. Club Alemán

- a. Ubicación: Zona 15 de la Capital
- b. Propuesta de valor: Desde el año 1957 crean la iniciativa de formar una comunidad guatemalteca-alemana con los miembros del grupo para acercarse más a la cultura alemana.
- c. Amenidades: Canchas de tenis, piscina para niños y una para adultos, moderno gimnasio, bellos jardines, saunas, cancha de fútbol y salones sociales
- d. Servicios: Ofrecen eventos en salones y áreas verdes, servicios de restaurante y bar; y organización de torneos y actividades para la familia.

4. Club San Isidro

- a. Ubicación: Zona 16 de la Capital
- b. Propuesta de valor: Tener la experiencia de disfrutar en el campo de golf, rodeado de hermosos paisajes.
- c. Amenidades: Campo de golf, piscina, canchas de tenis, área de juegos con canchas deportivas, gimnasio, salones para eventos, varias áreas de restaurantes.
- d. Servicios: Campeonatos de golf, eventos sociales y corporativos con salones elegantes con vistas al campo de golf y a la naturaleza.

F. DISEÑO DEL FOCUS GROUP

Para tener un amplio panorama del mercado, se realizó un estudio por medio de la investigación cuantitativa y cualitativa, para poder determinar nuestro mercado objetivo. Para la fase de investigación de diseño exploratorio con carácter cualitativo, se aplicara la técnica de Focus Groups, la cual consiste en realizar sesiones con 8 a 10 personas que compartan en mismo perfil del mercado en el que uno busca enfocarse, para poder determinar cuáles son las actitudes y pensamientos hacia el producto que se está ofreciendo.

1. Perfil del consumidor

- Los clientes objetivos serán personas que pertenecen al segmento socioeconómico C+, que residan en el área de Carretera al Salvador, zonas 10, 14, 15 y 16.
- Que sean familias con hijos en edad escolar, jóvenes adultos que gusten de actividades diversas, matrimonios jubilados y ejecutivos que busquen un lugar para la relajación.

Para llevar a cabo el Focus Group se plantearon seis ideas que debían tratarse, para poder determinar qué es lo que las personas esperan del servicio que uno les ofrece y cuáles son las necesidades que ellos creen importantes para que sean satisfechas.

- Actividades recreativas que se realizan durante la semana
- Conceptos de club versus centros recreativos
- Percepción sobre actividades recreativas
- Atributos y expectativas de un club
- Aspectos financieros
- Evaluación del concepto

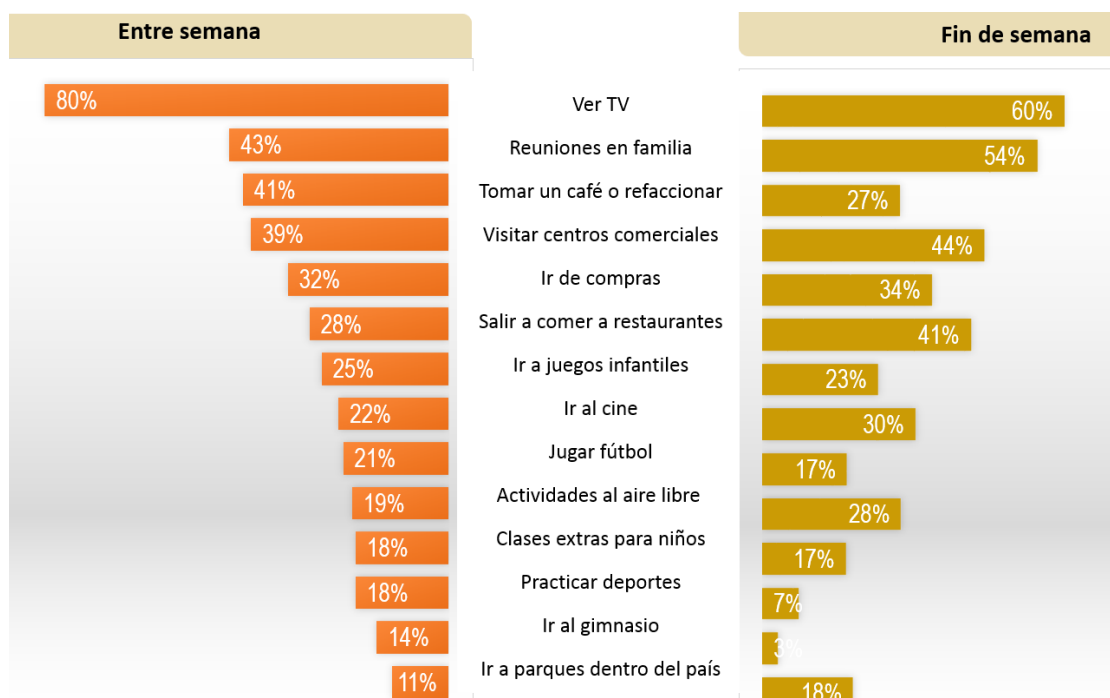
G. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. Actividades recreativas que se realizan. Durante semana las actividades más comunes a realizar son de carácter individual como reunión con amigos o practica de algún deporte; mientras que las actividades en el fin de semana son planificadas para la recreación en familia.

Existen limitantes que causan, que las personas no asistan a clubes o realicen actividades en familia como lo son el:

- Tiempo: debido a que muchas veces se realizan actividades que no se pudieron terminar en la semana como lo son los pagos.
- Actividades: los clubes o centros recreativos no cuentan con variedad de actividades, para que todos los miembros de familia puedan divertirse.
- Presupuesto: la mayoría afirma que el rango de gasto que realizan por fin de semana va desde los Q1,000 a Q2,000 y que en su mayoría no son gastos planificados.

Figura No. 4 Actividades realizadas a la semana.



(Fuente: Imagen de grupo Centro Enlace Research S.A)

2. **Conceptos de club versus centros recreativo.** El club es considerado un lugar de recreación, enfocado en un deporte en particular, pero con otras actividades complementarias de esparcimiento y diversión, a nivel individual y en familia. Se sugieren clubes con mayor cantidad de áreas deportivas y de espacios abiertos.

La diferencia principal entre el club y un centro recreativo es el acceso al público, ya que el club es un lugar que requiere membresía, acción o invitación de un miembro del club para poder formar parte. Mientras que los centros recreativos es abierto al público.

3. **Percepción sobre actividades recreativas.** Se reconoce que es de importancia incluir dentro de las actividades familiares e individuales, actividades de recreación ya que ello conlleva a un mejor nivel de vida. Sin embargo, según el nivel social y sexo, el tipo de actividades varían.

Figura No. 5 Actividades recreativas por grupo de edades

Los niños		Para los adolescentes		Para jóvenes adultos		Hombres y mujeres adultos		Para personas mayores o tercera edad	
Juegos infantiles	58%	Canchas deportivas	36%	Canchas deportivas	23%	Spa	18%	Áreas de descanso	17%
Piscina de niños	18%	Piscina	19%	Piscina	17%	Restaurante	18%	Juegos de mesa	12%
Columpios	12%	Deportes extremos	12%	Discoteca	12%	Piscina	16%	Área de lectura	12%
Áreas verdes	8%	Video juegos	10%	Deportes extremos	9%	Discoteca	10%	Restaurante	9%
		Discoteca	10%	Bar	8%	Bar	10%	Lugar de caminata	8%
				Restaurante	7%			Piscina	8%
								Jacuzzi	7%
								Spa	7%

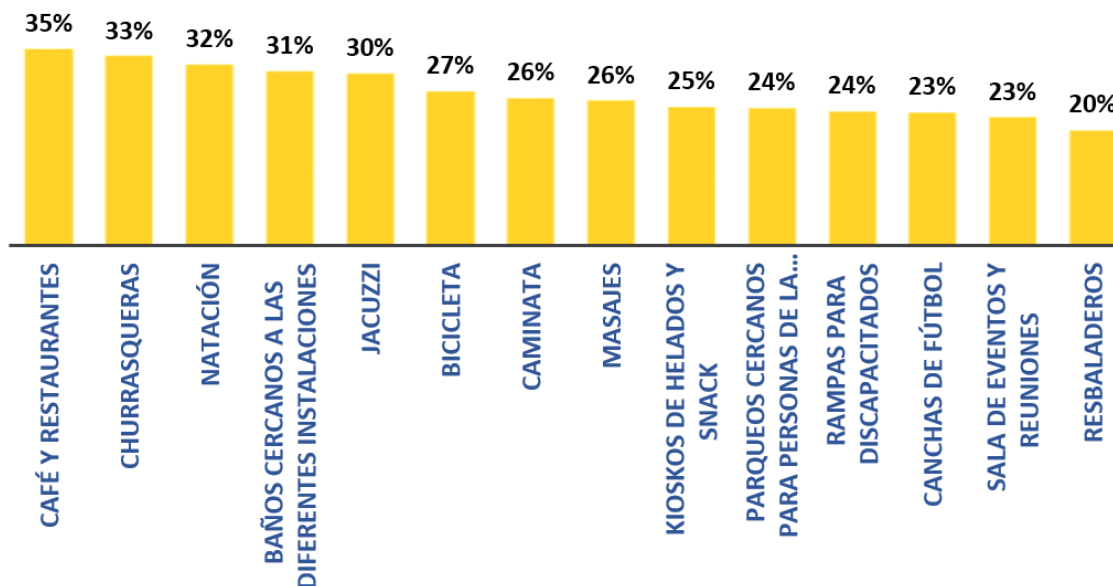
Para los niños es importante tener un área donde jugar por lo que tener juegos infantiles o una piscina que tenga un resbaladero o juguetes para el agua sería aceptados. Mientras que los adolescentes y jóvenes adultos es importante tener canchas deportivas y un lugar donde estar con sus amigos como un salón de eventos solo para estos grupos de edades.

Los adultos buscan un espacio en el cual se puedan relajar como lo es el área del Spa, un buen restaurante o bar donde puedan platicar, en el caso de la piscina que sea un área que les permita pasar un rato con sus hijos. Y para las personas mayores tener un lugar de descanso donde puedan jugar juegos de mesa o leer es lo más llamativo, y al igual que los adultos una buena área de restaurante.

4. **Atributos y expectativas de un club.** Los atributos y expectativas que se buscan en un club, involucra actividades que puedan disfrutar todos los miembros de la familia además del cónyuge e hijos. Teniendo en cuenta lugares de esparcimiento individual que incluya puntos de encuentro que generen un cambio de ambiente, en espacios amplios y frescos, donde se comparta con la naturaleza.

Los espacios de restaurante y piscina, son los de principal interés sin embargo las personas esperan que hayan espacios de servicios sanitarios cercanos a cada área principal para evitar atravesarse por todas las instalaciones para encontrar uno. Adicional a esto esperan que haya un área de juego para los niños, espacios de relajación como un Spa y espacios de parques cercanos a las áreas con acceso para personas con discapacidades y carruajes.

Figura No. 6 Amenidades esperadas



5. Aspectos financieros. Para el pago de membresías u acciones, el interés principal es que sean heredables y sin restricciones en cuanto a la edad de los hijos para poder seguir gozando de los beneficios.

Para el pago de membresía un valor de Q5,000 a Q10,000 con pago fraccionario a 12 meses, con un tiempo de vigencia de 5 a 10 años, es lo más aceptable para el público. La propuesta de un valor más alto no es aceptada por miedo a que no se cumpla con lo que se ofrece. Mientras que para el pago de acciones se aceptan precios entre Q30,000 a Q40,000 con un tiempo de vigencia indefinido. Las cuotas de mantenimiento tienen aceptación con precio entre Q300 a Q500, mientras cumplan con cubrir los servicios básicos del uso de las instalaciones.

6. Evaluación del concepto. El concepto del proyecto agrada e interesa, ya que existe una necesidad en el sector. Sin embargo, surgen dudas y desconfianza, debido a experiencias ocurridas en el pasado, acerca de dos clubes en Carretera al Salvador, que cerraron por irse a la quiebra y también por incumplimiento de promesas o cambio en las políticas de acceso.

La ubicación atrae más, a los grupos de Carretera al Salvador y algunos de la zona 15, puesto que la ubicación es conveniente debido a la cercanía que existe con sus viviendas. Para los que viven en las zonas 10, 14 y 16, la ubicación es menos atractiva, principalmente por el tema tráfico y distancia, así como también por desconfianza en incumplimiento de promesas.

El diseño de club es aceptado, sin embargo se sugieren cambios que conceptualicen más el tema de un club campestre agregando más madera para cumplir el concepto rustico. En la entrada del club sugiere la adición de flores, ventanales y una cascada, para que se sienta el contacto con la naturaleza. En los espacios deportivos se sugiere que entre canchas existan espacios para observación como graderíos o mesas, además de baños cerca. Y en el espacio de piscina se hace sugerencia de piscina con medidas semi-olímpica y juegos acuáticos.

7. Recursos físicos del proyecto. De los 14,000 mts² designados a construcción se han de encontrar las siguientes instalaciones, las cuales se describen a continuación:

- Casa club: es el área central del complejo campestre y cuenta con las siguientes instalaciones:
 - Comedor bajo una gran pérgola: será el punto de venta más grande del club. Se compone de un restaurante con vista a la campiña y piscina, un bar, baños, una sala de espera, una cocina y una bodega.
 - Bar: es un lugar pequeño muy acogedor, con una terraza con vista a la campiña.
 - Restaurante: dispuesto para las personas que desean comer en un ambiente más sobrio.
 - Un edificio para eventos sociales.
 - Vestidores de damas y caballeros, una sala de vestidor con lockers, baños, sauna húmeda y seca.
 - Un área de billar con 4 mesas
 - Un salón con mesas de ping-pong
 - Piscina: medidas semi-olímpicas, con juegos acuáticos todo bajo un área techada que tenga calefacción solar.
- Canchas deportivas
 - 2 canchas de tenis.
 - 4 canchas de fútbol 5 de grama sintética
- Áreas de entretenimiento
 - Cabañitas con churrasquearas.
 - Áreas de juegos para niños.
 - Una ciclovía.
 - Un sendero.
 - Jardines (también utilizables para eventos sociales).
- Oficinas administrativas, centro de empleados, bodega
- Parqueos de miembros e invitados.
- Garita de ingreso.

Figura No. 7 Modelo del diseño arquitectónico



(Ver anexos Ilustración 4)

8. **Nicho de mercado.** El mercado objetivo son familias de nivel socioeconómico C+ que residen en Carretera a El Salvador y en sus alrededores (Zonas 10, 14, 15 y 16 de la Ciudad Capital). Los ingresos familiares mensuales de esta clase socioeconómica oscilan entre Q20,000.00 y Q45,000.00. [39]

El estudio de mercado nos indica que son familias con hijos de edad escolar o matrimonios jubilados, jóvenes adultos con actividades diversas y ejecutivos con deseos de encontrar un lugar para recrearse. Adultos que trabajan de lunes a viernes y buscan espacios cercanos a la ciudad para descansar y recrearse el fin de semana.

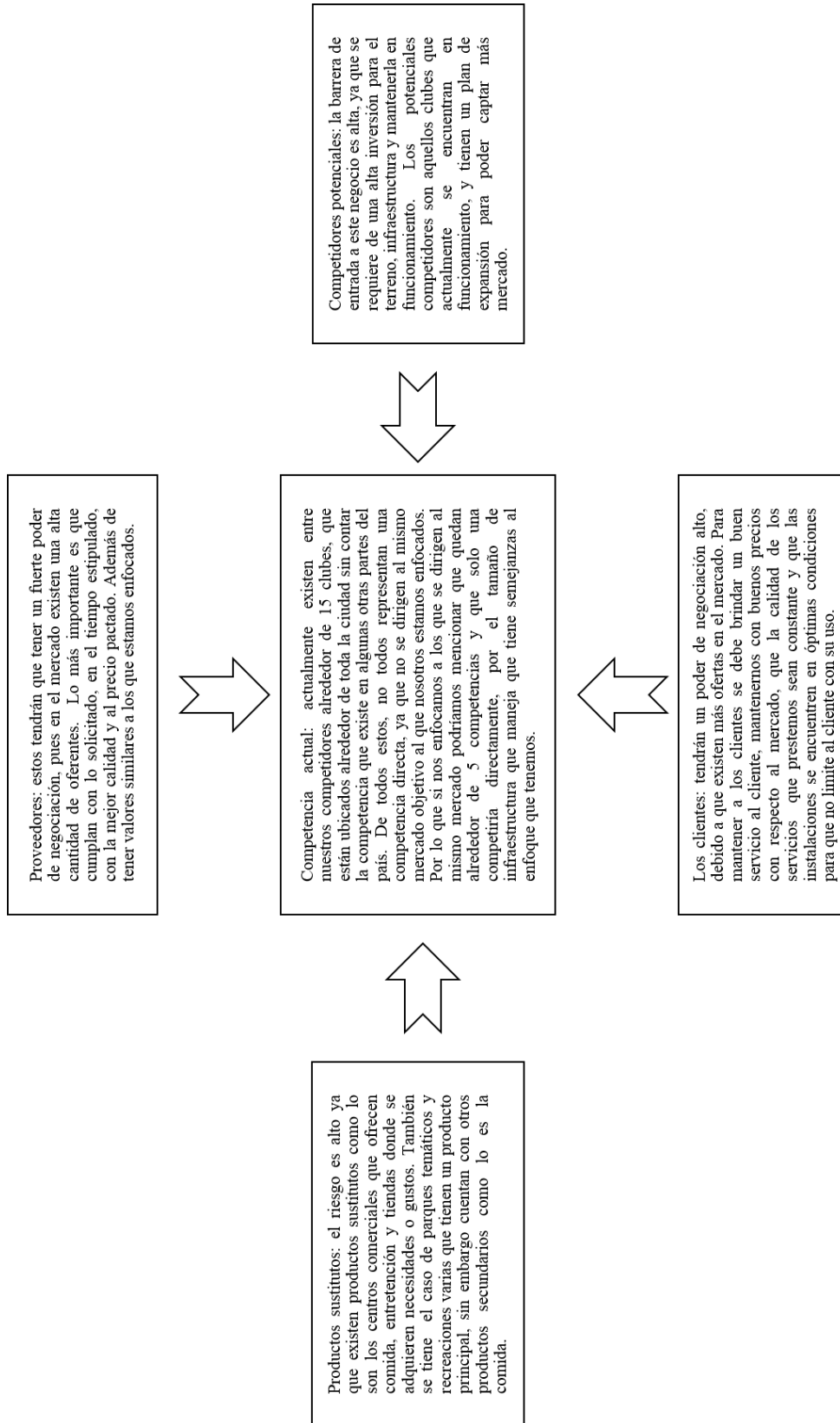
H. ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Mercado no explotado: De todos los clubes alrededor del país que existen en la actualidad, la mayoría se enfocan en un segmento alto debido a que son los que tienen la capacidad económica para invertir en este tipo de lugares. Por lo que enfocarse en un segmento medio alto nos da la oportunidad de entrar en un nuevo mercado que está en crecimiento.</p> <p>Actividades recreativas: Se ofrecerán diversas actividades, para que los miembros puedan formar parte de ellas y empezar a convivir.</p>	<p>Sector en crecimiento: Carretera al Salvador en los últimos años ha tenido un crecimiento habitacional y económico. Por lo que la demanda de servicios de alimento, educación y diversión entre otros ha aumentado.</p> <p>Áreas verdes: Al tener disponible más del 45%, para áreas verdes se puede aprovechar de la naturaleza, para realizar actividades al aire libre y poder crear un espacio en el que se puede sentir uno con el ambiente.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Ubicación: Debido a la lejanía del lugar con respecto de la Ciudad Capital, hace que nuestro mercado de clientes se vuelva más limitado. Por lo que se tendrá que invertir más en las instalaciones para que los usuarios asistan con más frecuencia y se pueda atraer más clientes.</p> <p>Clima: En Carretera al Salvador se marcan dos climas durante el año. El frío en la época de invierno, el cual genera que muchas personas busquen lugares cálidos y alejados del sector. Y durante la época de lluvia, al ser un sector con muchas áreas verdes se encontrara el problema de insectos y humedad, por lo que los usuarios querrán pasar su tiempo en instalaciones techadas y de amplio espacio.</p>	<p>Inseguridad en el país: Según Numbeo el índice de crimen en el país ha incrementado un 3.11 con respecto al año pasado, siendo este un factor que evita que las personas salgan a las calles y realicen actividades fuera de su sector.</p> <p>Competencia diversa: Al estar entrando en un mercado de entretenimiento y recreación, no solamente se compite contra otros clubes, sino también se empieza a competir con centros comerciales, boliches, parques temáticos, y otros lugares que puedan satisfacer la necesidad de diversión.</p>

2. Análisis de Porter

Figura No. 8 Modelo de análisis Porter.



VIII. PROPUESTA DE VALOR

A. LA EMPRESA

1. **Características legales y económicas.** Se estableció que la entidad administradora del Club sea una asociación civil sin fines de lucro. Grupo Zaldívar da en usufructo su propiedad y la asociación civil paga este derecho con las cuotas de mantenimiento de los miembros y con los servicios personales que estos deseen recibir.

Las membresías, que para los miembros significan el derecho a utilizar las instalaciones del club, serán los fondos para la construcción de las instalaciones. La entidad que construye será la financista de las obras civiles. Esta recibirá los títulos, membrecías, como contraprestación del financiamiento, y con la venta de estas recuperará su inversión.

Con base en la investigación de mercado se determinó que las personas están dispuesta a pagar una membresía con coste de Q10,000 con el derecho de disfrute por 10 años de los servicios. El pago de la membresía puede ser al contado o en cuotas, como prefiera el cliente. Para la cuota de mantenimiento mensual se determinó un coste de Q300, que es aceptable y en él se incluye el sostenimiento de las instalaciones de uso común.

2. **Estructura organizacional.** Se maneja una estructura operativa enfocada en la generación constante de valor agregado de los servicios y plusvalía del club.

Para esto, necesitamos generar el servicio que nuestro cliente valore y la necesidad o deseo de seguir recibéndolo. Esto indica que el primer engranaje será operativo, esta es la unidad de venta de servicios de recreación. Requiere de un equipo comprometido y empático con las personas que pueda identificar necesidades y crearlas de forma específica para los diferentes grupos de usuarios.

El segundo engranaje es el staff, el cual está constituido por todas las unidades de apoyo a los servicios de recreación. Este es el que opera el valor del cliente generando la actividad y manteniéndola en óptimas condiciones. Se requiere de un equipo con claridad y flexibilidad para adecuarse fácilmente a las novedades, al mismo tiempo que maneja las actividades básicas.

Modelo operativo: Engranajes

Figura No. 9 Modelo operativo de engranajes

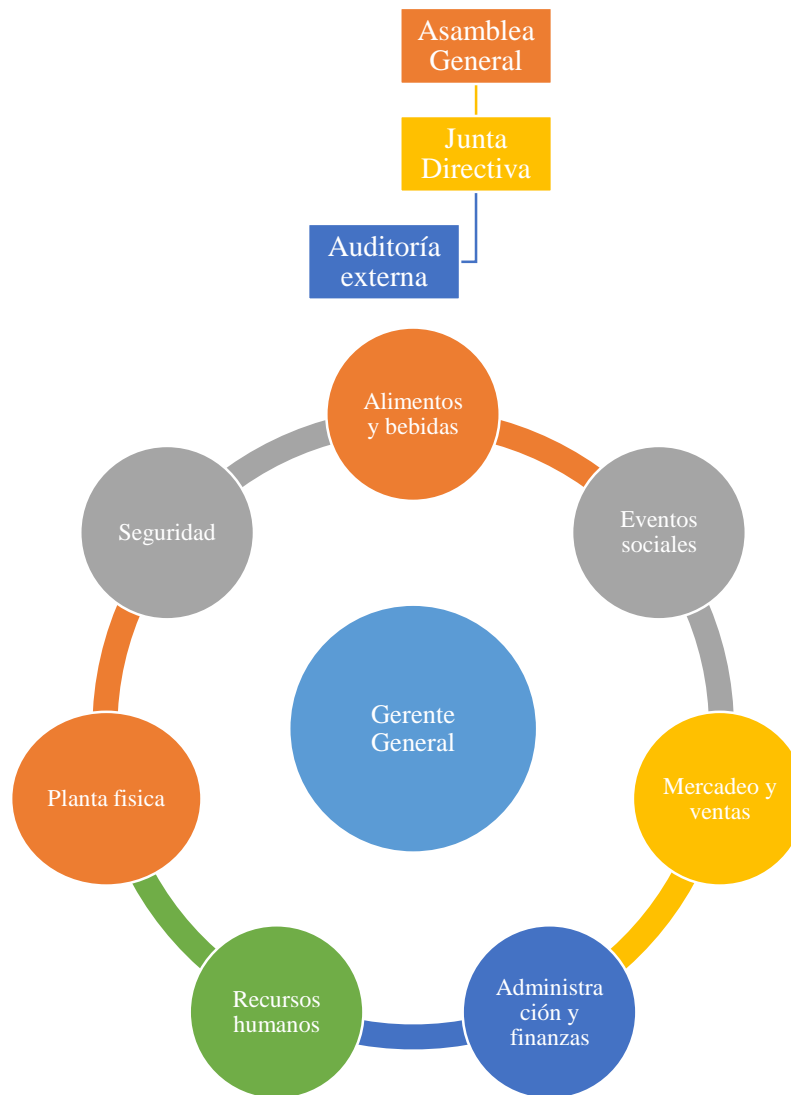


Para el engranaje de venta de servicios recreativos se contemplan los siguientes ejes: Ventas y mercadeo, alimentos y bebidas y actividades sociales. Éstas generan tanto la venta inicial como la re-venta o procuran la continuidad del uso del club. Para el engranaje de staff se requiere de: la planta física (mantenimiento, jardines y limpieza), seguridad (orden, sanidad, física y protección individual), recursos humanos y administración y finanzas.

El objetivo es contar con una organización flexible y de fácil acceso entre sus coordinadores para que los servicios del club fluyan fácilmente. Se propone un organigrama mixto donde su núcleo se basa en un estilo circular y se aplicará a cada eje el estilo de organigrama que más se acople según sus necesidades de cantidad de personal. El organigrama circular disminuye los niveles jerárquicos, permitiendo colocar mayor cantidad de puestos al mismo nivel, se manejará siete ejes dirigidos por un gerente general, el cual le reporta a la junta directiva y ésta a la asamblea general.

Organigrama: Mixto con base en el modelo circular

Figura No. 10 Organigrama circular



B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En conjunto con la desarrolladora y varios miembros participativos del proyecto se estableció la misión, visión y valores del club para tener una idea clara de que queremos dar a nuestros clientes.

Misión

“Club Campestre Rabanales es un centro privado de recreación, esparcimiento y convivencia familiar en constante innovación, que promueve la vida en comunidad, en un ambiente seguro y natural.”

El propósito del Club es ser el punto de encuentro habitual de actividades de entretenimiento, festejo, deporte, emprendimiento y descanso. Es un punto de encuentro para que miembros e invitados puedan alejarse de la rutina y compartir experiencias memorables. El sentido de pertenencia, confort e informalidad que se vive en el Club invita, tanto a miembros como a invitados, a relajarse y disfrutar con confianza de todos los espacios disponibles y apreciar el entorno natural de sus instalaciones.

En el Club se promueven con entusiasmo una diversidad de actividades de recreación y deportivas, con la idea de que quienes nos visiten se despejen, relajen y disfruten de buenos momentos en compañía de familia, amigos y compañeros.

Para cumplir con las expectativas de los miembros y crear el hábito del gusto por visitar el Club, la cultura organizacional invita a la constante renovación y actualización de sus servicios e instalaciones, siempre enfocados en crear un ambiente seguro y agradable en el que nuestros miembros e invitados compartan risas y alegrías.

¡En Club Rabanales, nuestros miembros y sus invitados disfrutan creando recuerdos inolvidables!

Visión

“En cinco años, ser el club campestre guatemalteco de mayor reconocimiento porque nuestros miembros y sus invitados disfrutan creando recuerdos inolvidables.”

Objetivos estratégicos

1. Generar comunidad entre los miembros del club.
2. Generar el hábito de visitar el club.
3. Conseguir la satisfacción de los miembros con procesos adecuados en el servicio.
4. Crear y mantener una cultura organizacional sólida que promueve la recreación, esparcimiento y convivencia familiar.

Nuestra esencia

El Ser

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. [32]

Nuestros valores:

- **Honestidad:** se refiere a una faceta del carácter moral y atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo. [27]
- **Responsabilidad:** un deber u obligación de realizar satisfactoriamente o completar una tarea (asignado por alguien o creados por la propia promesa o circunstancias) que hay que cumplir en el tiempo y con la calidad requerida, y que tiene una pena consiguiente al fracaso. [27]
- **Respeto:** mostrar aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima. Esto incluye el respeto por uno mismo, respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas y el respeto por el medio ambiente que sustenta la vida. El respeto nos impide lastimar a lo que debemos valorar. [27]

El Hacer

Virtudes: Las virtudes humanas son actitudes firmes, disposiciones estables, perfecciones habituales del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe. Proporcionan facilidad, dominio y gozo para llevar una vida moralmente buena. El hombre virtuoso es el que practica libremente el bien. [13]

Las virtudes morales se adquieren mediante las fuerzas humanas. Son los frutos y los gérmenes de los actos moralmente buenos. Disponen todas las potencias del ser humano para armonizarse con el amor divino Las virtudes humanas adquiridas mediante la educación, mediante actos deliberados, y una perseverancia, mantenida siempre en el esfuerzo, son purificadas y elevadas por la gracia divina. Con la ayuda de Dios forjan el carácter y dan soltura en la práctica del bien. El hombre virtuoso es feliz al practicarlas. [13]






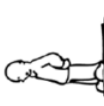


- **Puntualidad:** es una disciplina humana, que en muchas culturas es considerada como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona. La virtud de la puntualidad es necesaria para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir esta virtud en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza. La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, de planeación en nuestras actividades, etc. [27]
- **Orden:** el orden no es únicamente una acción inteligente, sino todo aquello que funciona de una determinada manera. Así, aunque quien observa el orden y en última instancia lo define es un individuo inteligente, el orden se encuentra naturalmente en la disposición de sucesos u otros conceptos observables. [27]

- Limpieza: es el estado abstracto de estar limpio y libre de suciedad, y el proceso de alcanzar y mantener dicho estado. En el presente ámbito es la limpieza del alma, emocional, psicológica, física y sobre todo, el proceso de lograr alcanzar y mantener dicho estado en esos conceptos. [27]
- Cortesía: comportamiento humano de buena costumbre; en la mejor expresión es el uso práctico de las buenas costumbres o las normas de etiqueta. La meta de la cortesía es hacer que todos los participantes de un encuentro se encuentren relajados y cómodos el uno con el otro. Busca establecer una relación positiva entre las dos partes; respeta la necesidad de una persona de gustar y de ser entendido. Respetar el derecho de una persona de actuar libremente. [27]
- Excelencia en el trabajo: Aristóteles dijo: “Somos lo que hacemos una y otra vez. La excelencia, por tanto no es un acto, sino un hábito”. Es por esta expresión que las reglas para lograr la excelencia son: 1) trate de realizar todo lo mejor que pueda, siempre; 2) aspire a la máxima calidad, no se conforme con menos; 3) Sea diferente, distíngase; 4) Si usted cree, puede; 5) Cuanto más difícil es el camino, más fuerza y creatividad necesita; y 6) Haga con una sonrisa lo que tiene que hacer de todas formas. La actitud que tenemos ante la vida es una elección personal. Nuestra actitud depende de nosotros mismos, de nadie más. Escojamos una actitud positiva, proactiva, que encuentre soluciones y nos lleve al éxito. [27]

El pensamiento que debe guiarnos es el de Sam Walton: *“Hay solamente un jefe: El Cliente; este es el único que puede despedir a todo el mundo en la empresa, desde el presidente hasta el de más abajo. Simplemente gastando su dinero en otra parte.”*

IX. MODELO DE NEGOCIO

Figura No. 11 Modelo Bussines Model Canvas.

<p>Socios clave</p>  <p>Alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros Comerciales - Residenciales - Empresas <p>Proveedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comida - Suministros - Servicios básicos <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos deportivos - Eventos sociales 	<p>Actividades clave</p>  <p>Innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades semanales - Desarrollo de eventos anuales. <p>Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención y servicio al cliente. - Mantener inventario para cumplir con la demanda. - Mantenimiento de las instalaciones. 	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Valor cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio accesible en membresía, mantenimiento y servicios. <p>Valor cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comodidad con espacios amplios y de usos variados. - Novedad e innovación en servicios. - Un servicio personalizado al cliente. - Espacio para compartir con familia y amigo para personas de todas las edades. 	<p>Relación con los clientes</p>  <p>- Relación directa y exclusiva: interacción con los clientes brindando un servicio personalizado.</p> <p>- Self-service: el cliente se sirve y atiende solo.</p> <p>- Comunidades: generando que por medio del club hayan relaciones entre los clientes.</p> <p>Canales</p>  <p>Canales directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con el personal por medio de reuniones y contacto del momento. <p>Canales indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Pagina Web 	<p>Segmento de clientes</p>  <p>Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmento C+ con poder adquisitivo medio alto. - Ubicación en carretera a el salvador, zona 16, 10, 14 y 15. - Familias jóvenes con hijos - Parejas - Personas que les guste la naturaleza. - Busquen un espacio para compartir en familia. 	<p>Estructura de costos</p>  <p>Costos iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción - Legales - Marca <p>Costos de operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrativos - Mantenimiento - Personal - Alimentos y bebidas - Suministros 	<p>Flujos de ingresos</p>  <p>Los ingresos se percibirán a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas de membresías - Cuotas de mantenimiento - Servicio de restaurante y bar - Servicio de Spa - Servicios de eventos
--	--	---	---	--	---	---

X. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presentaran los puntos claves, que no permitirán tener una visión clara para la inversión del proyecto y de los gastos y costos en los que se incurrirán para que esto sea posible. Los precios que se presentan son estimados de los valores que se encuentran en el mercado.

A. INVERSIÓN DEL PROYECTO

1. **Inversión inicial.** La inversión inicial que se tendrá que realizar para empezar el proyecto es de Q1,770,000 que estará compuesta por los activos fijos, diferidos y el capital de trabajo. Los cuales se mostrarán más adelante como los detalla la Tabla 1.

Tabla 1. Inversión inicial para el club.

Inversión inicial	
Detalle	Valor
Terrenos	Q 556,892
Obra física	Q 1,037,698
Mobiliario y equipo	Q 131,100
Gastos de constitución	Q 3,805
Gastos de instalación	Q 1,142
Otros gastos	Q 1,770
Capital de trabajo	Q 37,593
Total	Q 1,770,000

2. **Terreno y obra física.** En el detalle de la inversión inicial se mencionó el terreno que tendrá un valor de Q556,892 esto se debe a que la extensión del terrenos es de 50,000 mts² aproximadamente en el cual se realizaran las obras de todas las instalaciones que se estarán ofreciendo. Las obras principales en el terreno, son a las que denominamos obra física, para estas utilizaremos aproximadamente unos 14,000 mts² en la construcción para las instalaciones; que estarán representadas para la construcción de la casa club, la piscina, restaurante y bar, las oficinas, el salón de eventos, entre otros que tendrán un valor de Q1,037,698.

Tabla 2. Costos de la obra física.

Obra física				
Detalle	Area M2	Precio M2	Valor total	
Piscina	250	Q 313	Q	78,305
Restaurante y bar	480	Q 98	Q	46,823
Oficinas	240	Q 32	Q	7,636
Spa y gimnasio	350	Q 7	Q	2,291
Baños y vestidores	200	Q 11	Q	2,291
Juego para niños	120	Q 233	Q	27,954
Parqueo y vías de acceso	5000	Q 4	Q	17,692
Cuarto de almacenamiento	110	Q 9	Q	953
Ranchos	5250	Q 3	Q	17,093
Áreas deportivas	1500	Q 553	Q	829,298
Salón de eventos	500	Q 15	Q	7,364
Total	14000		Q	1,037,698

3. **Mobiliario y equipo.** El mobiliario y equipo, son todas aquellas cosas que generan valor al club y sirven para poder equipar las instalaciones y que son de utilidad para empezar el negocio.

Tabla 3. Costos del mobiliario y equipo.

Mobiliario y equipo	
Detalle	Valor total
Mobiliarios bar y restaurante	Q 8,108
Mobiliario spa y gimnasio	Q 5,680
Mobiliario de oficina	Q 4,000
Equipo áreas verdes	Q 6,000
Otro equipo	Q 107,312
Total	Q 131,100

4. **Capital de trabajo.** El capital de trabajo, como su nombre lo indica es el fondo económico que utiliza la empresa para seguir reinvertiendo y logrando utilidades para así mantener la operación corriente del negocio. [17]

Se estableció como capital de trabajo todos aquellos costos y gastos en los que se incurrirán en primera instancia para poner en marcha el proyecto, exceptuando la amortización y la depreciación. Lo principal a tomar en cuenta es que los ingresos por ventas en las instalaciones harán recuperar esa inversión de costos y gastos en los primeros meses.

Tabla 4. Costos del capital de trabajo

Capital de trabajo	
Detalle	Valor
Equipos	Q 28,000
Suministros	Q 3,500
Servicios	Q 6,093
Total	Q 37,593

5. **Financiamiento.** Para poder empezar a realizar el proyecto se tiene que realizar una inversión inicial, la cual se llevará a cabo por dos fuentes, el capital propio y el de los inversionistas.

La primera será aportado por Grupo Zaldívar que participara con el 30% que representa Q531,000, mientras que los inversionistas en este caso el banco, participara con un préstamo del 70% que equivale a Q1,239,000 en la cual se manejara una tasa de interés del 9.76%.

Tabla 5. Estructura de financiamiento.

Estructura de financiamiento	
Capital propio	30% Q 531,000
Inversionistas	70% Q 1,239,000
Inversion total	100% Q 1,770,000

B. DETERMINACIÓN DE INGRESOS

1. **Ingresos.** Los ingresos principales se darán por la venta de membresías, cuota mensual de mantenimiento y por eventos que se podrán realizar dentro de las instalaciones. Se espera obtener un ingreso de Q380,000 en membresías lo que equivaldría a la venta de 38. Mientras que en cuota de mantenimiento se espera obtener un ingreso de Q136,800 que es el equivalente a que los 38 dueños de membresía paguen todas las cuotas del año. Y con el que se espera llegar a generar más ingresos con cada año que pase es el de eventos que en el primer año se espera realizar un total de 26 eventos que generarán Q446,961.

Tabla 6. Ingresos por servicios.

Ingresos			
Detalle	Precio	Cantidad	Valor total
Membresias	Q10,000	38	Q380,000
Cuota mensual	Q300	456	Q136,800
Eventos	Q17,191	26	Q446,961
Total			Q963,761

C. GASTOS

1. **Costos y gastos fijos.** Los costos fijos son aquellos que incluyen a los edificios, seguros, gastos generales fijos, un nivel mínimo de mano de obra, recuperación de capital de equipo y sistemas de información. El componente de costos fijos es en esencia una constante para todos los valores de la variable, por lo que no cambia para un rango amplio de parámetros de operación, como el nivel de la producción o el tamaño de la fuerza de trabajo. [14]

Gastos fijos son costos que no fluctúa o lo hace de forma relativamente lenta, en comparación con otros gastos que una empresa tiene en el mes. Los gastos fijos van desde la depreciación y los intereses hasta los sueldos, el alquiler y la publicidad. [14]

2. **Gastos de constitución.** Los gastos de constitución son aquellos que se tendrán que hacer para poder crear la compañía.

3. **Gastos de instalación.** Los gastos de instalación son aquellos en los que se tienen que incurrir para que empiecen a construir y luego empiecen a funcionar las instalaciones, como lo son los impuestos, permisos e instalaciones de los servicios básicos.

4. **Salarios.** Son aquellos gastos en los que incurrirá una empresa, en torno a la remuneración que se le tiene que dar a un empleado de forma constante por prestar sus servicios.

5. **Gastos generales.** Gastos generales se refiere a todos los gastos del negocio, que no están incluidos o relacionados con la actividad productiva del negocio. Los gastos generales deben ser pagados de forma permanente, independientemente del volumen de productividad que tenga la empresa. Son importantes para determinar la cantidad que una empresa debe cobrar por sus productos o servicios para obtener una ganancia, formando parte así de los costos fijos. [28]

6. **Gastos financieros.** Los gastos financieros son aquellos en los que incurre una organización para la obtención de financiamiento. Los más comunes son las comisiones de préstamos y los intereses de préstamos y bonos, pero existen otros como las comisiones de emisión de acciones y/o bonos en mercados financieros o gastos por cobertura con derivados.

7. **Costos y gastos variables.** Los costos variables son aquellos que incluyen la mano de obra directa, los materiales, costos indirectos, contratistas, mercadotecnia, publicidad y garantía. Estos costos cambian con el nivel de producción, el tamaño de la plantilla laboral y otros parámetros. Con frecuencia se pueden disminuir estos costos a través de diseños de productos perfeccionados, eficiencia de fabricación, cantidad y seguridad mejorada, y volumen de ventas más elevados.

8. **Suministros.** Los materiales o suministros son aquellas adquisiciones de toda clase de insumos requeridos para el desempeño de las actividades administrativas y productivas. Se incluye materiales de administración, productos para alimentación; materias primas y materiales para la producción y la construcción. [34]

En este gasto se incluyeron todos los suministros que serán necesarios para mantener de una manera óptima las áreas verdes y deportivas, y la casa club. Estos son afectos directamente por la afluencia de personas en las instalaciones.

9. **Reparación y mantenimiento.** Las reparaciones son actividades que se producen con el objeto de reparar o reponer la capacidad de uso de un bien. La reparación es necesaria en los casos en que se producen daños a los bienes por algún accidente o hecho fortuito. Mientras que los mantenimientos son realizados para mantener en estado óptimo todos los bienes de uso. [35]

10. **Servicios básicos.** Estos son servicios que se les tienen que ofrecer a los clientes, sin importar las demás instalaciones que se ofrecen, todo con el fin de satisfacer las necesidades básicas.

Estos serán variables, ya que dependerá de la cantidad de personas que asistan a las instalaciones y del uso que le den a las mismas. El agua dependerá principalmente del uso que le den a las instalaciones sanitarias, mientras que la luz dependerá del uso en la mayoría de las instalaciones.

11. **Publicidad.** La publicidad, es una técnica de la comunicación masiva, con la finalidad de difundir mensajes a través de los medios de comunicación con la intención de persuadir a los públicos a que consuman el producto que se está ofreciendo. [4] (Ver Tabla 16)

Tabla 7. Gastos a incurrir

Gastos	
Detalle	Valor
Gastos de constitución	Q 3,806
Gastos de instalación	Q 1,142
Sueldos	Q 68,000
Otros gastos	Q 77,238
Total	Q 150,186

12. **Obligación financiera.** Las obligaciones son la forma más común de préstamos a largo plazo que pueden ser adoptadas por una empresa. Generalmente son préstamos con fecha de devolución fija, aunque algunas obligaciones son títulos no amortizables las cuales son obligaciones irremediables. La mayoría de las obligaciones se pagan a una tasa fija de interés, que requiere que el interés se pague antes que los dividendos de los accionistas. Además, la mayoría son bonos garantizados con los activos del prestamista. [23]

Las obligación en la que incurrirá la empresa será a un plazo de cinco años, con una tasa de interés del 9.76%.

Tabla 8. Obligaciones financieras del club.

Obligación financiera				
Capital	Interés	Tiempo	Cuota	
Q1,239,000	9.76%	5	Q324,843	
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				Q1,239,000
1	Q324,843	Q120,926	Q203,916	Q1,035,084
2	Q324,843	Q101,025	Q223,818	Q811,265
3	Q324,843	Q79,179	Q245,664	Q565,602
4	Q324,843	Q55,203	Q269,640	Q295,962
5	Q324,843	Q28,881	Q295,962	
Total	Q1,624,214	Q385,214	Q1,239,000	

13. **Depreciación.** La depreciación se refiere a la reducción periódica en el valor de un activo fijo, el tipo de recursos en el que se basa un negocio para hacer dinero durante varios años.

Tabla 9. Depreciación de los activos fijos del club.

Depreciación total						
Activos fijos	Valor	Vida útil	%	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en libros
Obra física	Q1,037,698	20	5.00%	Q51,884	Q259,420	Q778,278
Muebles y equipos	Q13,075	10	9.87%	Q1,290	Q6,452	Q6,623
Maquinaria y equipo	Q107,312	10	10.00%	Q10,732	Q53,658	Q53,654
Equipo de computación	Q10,385	3	33.33%	Q3,462	Q10,385	Q0
Equipo de oficina	Q329	10	10.00%	Q34	Q168	Q161
Total depreciación				Q67,402	Q330,084	
Total valor de salvamento						Q838,716

14. **Amortización.** Las amortizaciones son reducciones en el valor de los activos o pasivos para reflejar en el sistema de contabilidad cambios en el precio del mercado u otras reducciones de valor. Con las amortizaciones, los costes de hacer una inversión se dividen entre todos los años de uso de esa inversión. [9]

Los valores por amortización corresponden a los activos diferidos los cuales se muestran a continuación, los cuales serán amortizados en un periodo de cinco años.

Tabla 10. Gastos de amortización.

Amortización			
Activos fijos	Valor	%	Amortización anual
Gastos de constitución	Q3,806	20.00%	Q761
Gastos de instalación	Q1,142	20.00%	Q228
Gastos preoperacionales	Q1,770	20.00%	Q354
Activos diferidos	Q6,717		
Total amortización			Q1,343

15. **Valor de salvamento.** El valor de salvamento se refiere al valor estimado de un activo después de que se ha dado tanta utilidad para el propietario como sea posible. Este valor por lo general consiste en permitir la depreciación del activo durante un período prolongado de tiempo. Haciendo posible que la depreciación acumulada determine el precio de venta del activo, que permite al propietario obtener el valor comercial total antes de empezar la inversión. [1] Con el cálculo del valor de salvamento se logró establecer que el valor en libros sería de Q838,716, donde fue considerado una vida útil de cinco años para los activos. (Ver Tabla No.9)

D. EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Tasa de descuento. La tasa de descuento es la tasa mínima aceptable que se espera obtener en función de rendimiento, para determinar la TMAR se tomó en cuenta que esta debe ser mayor a la tasa de interés del prestamista.

Para calcular la TMAR, se toma en cuenta la siguiente formula ponderada y los siguientes factores.

Ecuación 1. Tasa Mínima Atractiva de Retorno

$$TMAR = (TA * rt) + (Ca * rp)$$

Tasa pasiva (TP)	8.00%
Tasa activa (TA)	9.76%
Inflacion anual (I)	3.80%
Riesgo país (RP)	6.00%
Recursos propios (rp)	30%
Recursos de terceros (rt)	70.00%

Primero se determina el costo de accionista, para poder calcular la TMAR

Ca = TP + I + RP	
Costo accionistas	17.80%

Tabla 11. Valor de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno.

TMAR			
	% aportación	I	Ponderación
Crédito	30%	9.76%	2.93%
Accionistas	70%	17.80%	12.46%
TMAR			15.39%

E. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros o estados contables se pueden definir como un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad. En el caso de una empresa, los estados financieros son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender.

1. Estado de resultados. El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado. [25]

El estado de resultados muestra los ingresos y gastos realizados por el negocio en cada año de actividad económica; así como el 15% de participación de utilidades a los trabajadores y el 25% en razón de impuestos. Luego de determinar la utilidad neta del ejercicio se aplicó sobre esta el 10% por concepto de reserva legal y el 5% para la reserva facultativa.

Tabla 12. Estado de resultados a cinco años.

	1	2	3	4	5
Ingresos	Q 963,761	Q 1,038,863	Q 1,117,125	Q 1,189,151	Q 1,262,028
(-) Costos de ventas	Q 155,687	Q 157,282	Q 158,932	Q 159,415	Q 161,182
Utilidad bruta	Q 808,074	Q 881,580	Q 958,193	Q 1,029,736	Q 1,100,846
(-) Gastos de administración	Q 150,186	Q 147,607	Q 145,036	Q 140,239	Q 137,687
Total gastos operacionales	Q 150,186	Q 147,607	Q 145,036	Q 140,239	Q 137,687
(-) Gastos financieros	Q 120,926	Q 101,025	Q 79,179	Q 55,203	Q 28,885
Utilidad antes de participación	Q 536,961	Q 632,948	Q 733,978	Q 834,295	Q 934,275
(-) 15% Participación de trabajadores	Q 80,544	Q 94,942	Q 110,097	Q 125,144	Q 140,141
Utilidad antes de impuestos	Q 456,417	Q 538,006	Q 623,882	Q 709,151	Q 794,134
(-) 25% Impuesto a la renta	Q 114,104	Q 134,502	Q 155,970	Q 177,288	Q 198,533
Utilidad neta del ejercicio	Q 342,313	Q 403,505	Q 467,911	Q 531,863	Q 595,600
Reserva legal	Q 34,231	Q 40,350	Q 46,791	Q 53,186	Q 59,560
Reserva facultativa	Q 17,116	Q 20,175	Q 23,396	Q 26,593	Q 29,780
Utilidad no distribuida	Q 290,966	Q 342,979	Q 397,724	Q 452,084	Q 506,260

2. Balance general. Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada. [6]

Tabla 13. Balance general a cinco años.

Balance general						
Activos	Periodo pre-operativo	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Activo corriente						
Caja y banco	Q37,593	Q439,383	Q722,610	Q1,050,224	Q1,414,094	Q1,815,257
Total activo corriente	Q37,593	Q439,383	Q722,610	Q1,050,224	Q1,414,094	Q1,815,257
Activo fijo						
Terreno	Q556,892	Q556,892	Q556,892	Q556,892	Q556,892	Q556,892
Edificios	Q1,037,698	Q1,037,698	Q1,037,698	Q1,037,698	Q1,037,698	Q1,037,698
Muebles y equipos	Q131,100	Q131,100	Q131,100	Q131,100	Q131,100	Q131,100
Menos: depreciación acumulada		-Q67,402	-Q134,803	-Q202,205	-Q266,144	-Q330,084
Total activo fijo neto	Q1,725,690	Q1,658,288	Q1,590,887	Q1,523,485	Q1,459,546	Q1,395,606
Activo diferido						
Gastos de constitución	Q3,806	Q3,806	Q3,806	Q3,806	Q3,806	Q3,806
Gastos de instalación	Q1,142	Q1,142	Q1,142	Q1,142	Q1,142	Q1,142
Gastos preoperacionales	Q1,770	Q1,770	Q1,770	Q1,770	Q1,770	Q1,770
Menos: amortización acumulada		-Q1,343	-Q2,687	-Q4,030	-Q5,374	-Q6,717
Total activo diferido	Q6,717	Q5,374	Q4,030	Q2,687	Q1,343	Q0
Total activo	Q1,770,000	Q2,103,045	Q2,317,526	Q2,576,396	Q2,874,983	Q3,210,863
Pasivos						
Pasivos corrientes						
Documento por pagar		Q114,104	Q134,502	Q155,970	Q177,288	Q198,533
Participación por pagar		Q80,544	Q94,942	Q110,097	Q125,144	Q140,141
Total pasivos corrientes		Q194,648	Q229,444	Q266,067	Q302,432	Q338,675
Pasivos no corrientes						
Obligaciones financieras	Q1,239,000	Q1,035,084	Q811,265	Q565,602	Q295,962	Q0
Total pasivos no corrientes	Q1,239,000	Q1,035,084	Q811,265	Q565,602	Q295,962	Q0
Total pasivos	Q1,239,000	Q1,229,732	Q1,040,709	Q831,669	Q598,394	Q338,675
Patrimonio						
Capital social	Q531,000	Q531,000	Q531,000	Q531,000	Q531,000	Q531,000
Reserva legal		Q34,231	Q74,582	Q121,374	Q174,561	Q234,121
Reserva facultativa		Q17,116	Q37,290	Q60,686	Q87,279	Q117,059
Utilidad no distribuida		Q290,966	Q633,943	Q1,031,666	Q1,483,749	Q1,990,007
Total patrimonio	Q531,000	Q873,313	Q1,276,816	Q1,744,726	Q2,276,588	Q2,872,188
Total pasivo y patrimonio	Q1,770,000	Q2,103,045	Q2,317,525	Q2,576,395	Q2,874,982	Q3,210,863

3. **Flujo de caja.** Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. Que presenta la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. [26]

El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo.

Tabla 14. Flujo de caja a cinco años.

Año	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial de la inversión						
Edificios	Q1,037,698					
Terrenos	Q556,892					
Mobiliario y equipo	Q131,100					
Gastos de constitución	Q3,806					
Gastos de instalación	Q1,142					
Gastos preoperacionales	Q1,770					
Capital de trabajo	Q37,593					
Inversion inicial	Q1,770,000					
Flujo de efectivo						
Ingresos		Q963,761	Q1,038,863	Q1,117,125	Q1,189,151	Q1,262,028
(-) Costos de ventas		-Q155,687	-Q157,282	-Q158,932	-Q159,415	-Q161,182
Utilidad bruta		Q808,074	Q881,580	Q958,193	Q1,029,736	Q1,100,846
Gastos de administración		Q150,186	Q147,607	Q145,036	Q140,239	Q137,687
Total gastos operacionales		Q150,186	Q147,607	Q145,036	Q140,239	Q137,687
Utilidad operacional		Q657,888	Q733,973	Q813,157	Q889,498	Q963,160
(-) Gastos Financieros		Q120,926	Q101,025	Q79,179	Q55,203	Q28,885
Utilidad antes de participación		Q536,961	Q632,948	Q733,978	Q834,295	Q934,275
(-) 15% Participacion de trabajadores		Q80,544	Q94,942	Q110,097	Q125,144	Q140,141
Utilidad antes de impuestos		Q456,417	Q538,006	Q623,882	Q709,151	Q794,134
(-) 25% Impuesto a la renta		Q114,104	Q134,502	Q155,970	Q177,288	Q198,533
Utilidad neta del ejercicio		Q342,313	Q403,505	Q467,911	Q531,863	Q595,600
Adicion de la depreciación		Q67,402	Q67,402	Q67,402	Q63,939	Q63,939
Adicion de la amortización		Q1,343	Q1,343	Q1,343	Q1,343	Q1,343
Flujo de efectivo operativos		Q411,058	Q472,250	Q536,656	Q597,146	Q660,883
Flujo de efectivo terminal						
(+) Rendimiento del capital						Q37,593
(+) Valor de salvamento neto						Q838,716
(-) Amortizacion de la deuda		-Q203,916	-Q223,818	-Q245,664	-Q269,640	-Q295,962
(+) Préstamo	Q1,239,000					
Flujo de caja	-Q531,000	Q207,142	Q248,431	Q290,993	Q327,506	Q1,241,231

4. **Valor actual neto y tasa interna de rendimiento.** El Valor Actual Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que se define como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas. [31]

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La TIR es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio. Si la TIR es mayor que la TMAR, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si es menor el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido. [9]

El VAN del ejercicio corresponde al valor presente de todos los flujos futuros que generara el proyecto, descontados a una tasa del 15.39% que corresponde a la TMAR. Siendo el VAN de Q816,067, que al ser mayor a cero nos indica que el negocio es rentable.

La TIR del proyecto sobre la inversión es de 52.96% lo que supera la TMAR que exige el proyecto, por lo cual nos asegura que el proyecto es rentable.

Tabla 15. Valor del actual del proyecto.

TMAR	15.39%
VAN	Q816,067
TIR	52.96%

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- Con base al modelo, podemos concluir que el proyecto es viable debido a que es un producto que las personas buscan para la sustitución de actividades rutinarias, además que les permite estar en un ambiente tranquilo y amigable dándoles como beneficio compartir con un círculo de personas que comparten mismos intereses.
- En el análisis de estudio de mercado se observa, que la creación de un club campestre ayudara a generar un desarrollo mental de tranquilidad, además de crear un espacio en el cual podrán realizar actividades físicas. Pero que adicional creara un lugar, que será punto de encuentro entre amigos y familias durante todos los días de la semana, ofreciendo servicios similares a los de la competencia.
- Basándonos en el Focus Group, se puede concluir que la mayoría de los clientes son familias que buscan un lugar que les permita ir a pasar un rato fuera de sus vidas cotidianas con actividades para todos los miembros de la familia, así como actividades en conjunto. Adicional con base en los datos demográficos y socioeconómicos de la Ciudad de Guatemala se observa que existe una población en crecimiento y con poder adquisitivo en los sectores que nos estamos enfocando.
- La falta de compromiso hacia el cliente es un problema en nuestra sociedad, por lo que cumplir con lo propuesto al cliente ayudara a que el negocio sea rentable. Todo esto por medio de tener las instalaciones presentadas al principio del negocio y manteniendo los precios establecidos, sin generarles un incremento en sus gastos.
- De acuerdo a los estados financiero, con el resultado de VAN del proyecto que está sujeto al TMAR de 15.39%, se obtuvo que al presente se tiene un VAN de Q816,067 y una TIR de 52.96% lo cual nos indica que el proyecto es viable.
- De acuerdo a las proyecciones de los estados financieros, conforme el tiempo el club muestra que será un proyecto estable y con constante crecimiento. Los pasivos estarán cubiertos de forma permanente teniendo una liquidez alta, mientras los ingresos aumenten y los gastos disminuyan.

B. RECOMENDACIONES

- Demostrar a los clientes que el proyecto no será solo palabras, sino que se va a cumplir con lo que se está ofreciendo, para poder quitar el miedo con respecto a este tipo de proyecto. Esto se irá cumpliendo con los tiempos estipulados de entrega de los espacios y servicios.

- Implementar el proyecto lo más pronto posible, para que la expectativa que se tiene de él no solo sea eso, sino que se mire que se tiene compromiso con ofrecer un lugar de recreación para las personas que residen en ese sector, además de adelantarse a los posibles competidores.

- Crear un clima organizacional, en el que se refleje por medio de la atención que se le brinda a los clientes, como es que se les trata a los empleados y que no solo piensen que son trabajadores sino que se sientan que son dueños del proyecto.

- Llevar un control estricto de servicios e insumos que se tienen para poder satisfacer la necesidad de los clientes, y evitar caer en dar un mal servicio por falta de los recursos.

- Implementar KPI's (Indicadores claves de desempeño) para el club, así como para los trabajadores en las áreas claves para mantener un objetivo común para brindar un buen servicio, recordando que tienen que ser:
 - o Específicos
 - o Medibles
 - o Alcanzables
 - o Relevantes
 - o Temporales

XII. BIBLIOGRAFÍA

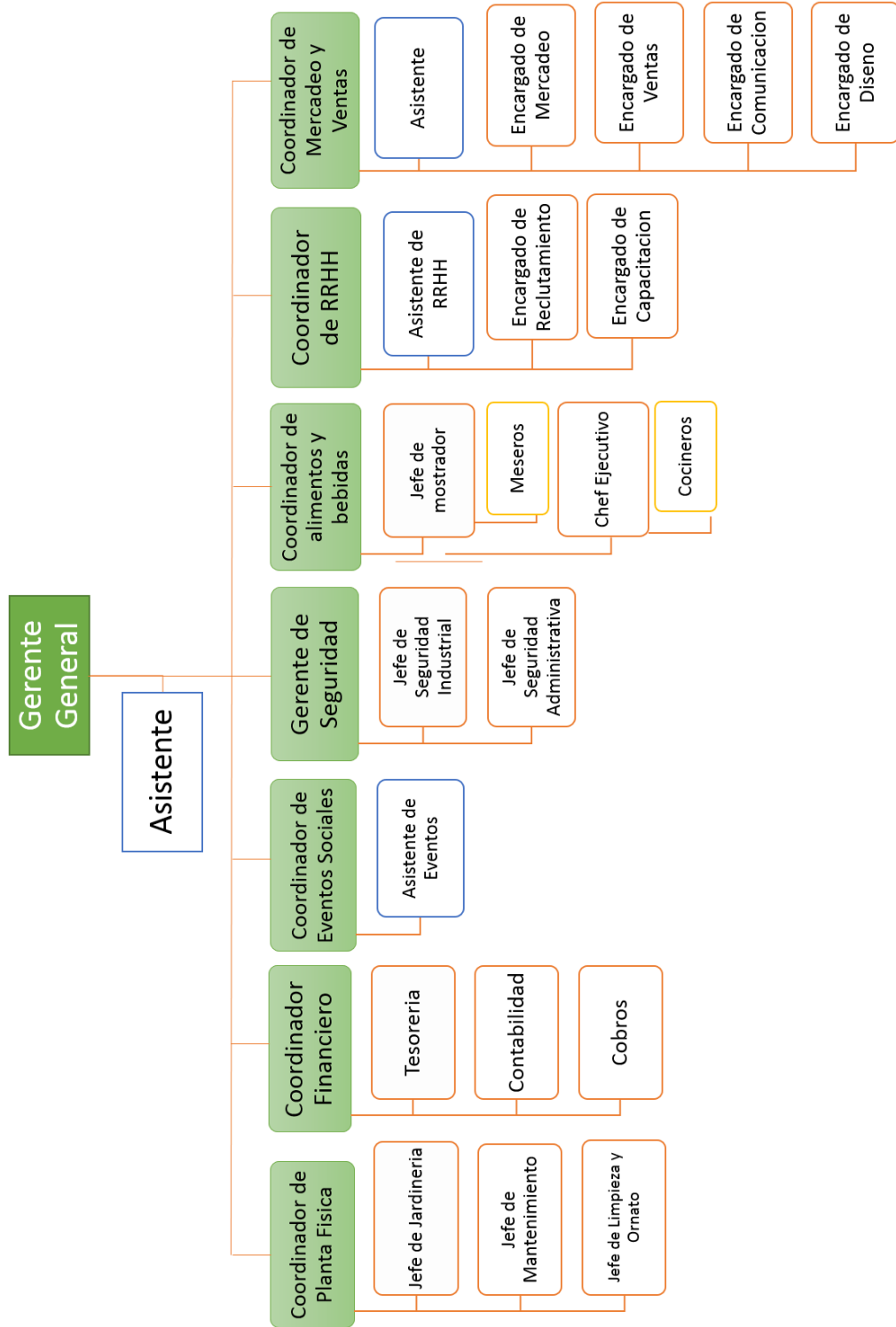
1. *¿Qué es el valor de salvamento?*. <http://finanzas.gmaango.com/2012/06/27/que-es-el-valor-de-salvamento/> [21 de abril de 2014].
2. Aguilar, Luis. *Guía para solicitud de licencia de construcción, según el plan de ordenamiento territorial, pot.* http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_3645.pdf [12 de abril de 2015].
3. ALEGSA. *Definición de nivel socioeconómico.* http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/nivel_socioeconomico.php [25 de mayo de 2015].
4. *Analizar el concepto de publicidad.* <http://estrategicomunicaciones.bligoo.com/content/view/288396/Analizar-el-concepto-de-publicidad.html> [10 de abril de 2014].
5. Araujo, Max. *Importancia del deporte y la recreación como parte de la cultura.* <http://www.adesca.org.gt/gestores/blog/?p=1843> [25 de agosto de 2014].
6. *Balance General.* <http://www.gerencie.com/balance-general.html> [21 de abril de 2014].
7. *Banco de Guatemala.* <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=vmc/vmc06&e=564> [20 de abril de 2014].
8. *Banguat. Mejorando la calificación de Guatemala.* <http://www.banguat.gob.gt/publica/conferencias/mejorando-calific-guate-131005.pdf> [20 de abril de 2014].
9. Blank, Tarquin. 2002. Ingeniera económica, sexta edición.
10. Cabañas, Sergio. *CONRED.* <http://medicinausacsearchandrescueguatemala.es.tl/CONRED.htm> [2 de febrero de 2015].
11. *Capítulo I. Club: Significado y trascendencia.* http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lar/sandoval_h_op/capitulo1.pdf. [15 de abril de 2014]
12. Carrascoza, Frank. *Mapa de: Densidad Poblacional Relativa.* http://infociudad.muniguatate.com/Site/02_desidadpobalcionall_files/2_Densidad%20poblacion al.pdf [16 de abril de 2015].
13. *Catecismo de la iglesia católica.* http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c1a7_sp.html [15 de abril de 2014].
14. Codjia, Marquis. *¿Qué es un gasto fijo?*. http://www.ehowenespanol.com/gasto-fijo-info_291203/ [15 de abril de 2014].
15. *Concepto de club.* <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/club#ixzz30KuO058q> [15 de abril de 2014].
16. Consejo Municipal. *Plan regulador reglamento de construcción de la ciudad de guatemala.* <http://asisehace.gt/media/Reglamento%20de%20Construcci%C3%B3n.pdf> [20 de agosto de 2014].
17. *Contabilidad puntual. Qué es el capital de trabajo.* <http://contapuntual.wordpress.com/2012/02/08/que-es-el-capital-de-trabajo/> [15 de abril de 2014].

18. Coordinadora Nacional Para la Reducción de Desastres. *Normas para la reducción de desastres*. http://www.conred.gob.gt/www/index.php?option=com_content&view=article&id=4444&Itemid=819#documentos-nrd-2 [2 de febrero de 2015].
19. Corpasco. *Que es un estudio de impacto ambiental? (EIA)*. http://www.corpasco.com/que_es_un_estudio_de_impacto_ambiental_y_nuestros_.html [20 de agosto de 2014].
20. Corpasco. *Que es un estudio técnico para las aguas residuales*. http://www.corpasco.com/que_es_un_estudio_tecnico_para_las_aguas_residuale.html [20 de agosto de 2014].
21. *Crecimiento económico en Guatemala, 2013*. http://www.deguate.com/artman/publish/ecofin_analisis/crecimiento-economico-en-guatemala-2013.shtml#.VBaUisKSySo [20 de abril de 2014]
22. *Definición de Club*. <http://definicion.de/club/#ixzz30FTLO9x2>. [15 de abril de 2014].
23. *Definición de obligación*. <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-obligaciones> [15 de abril de 2014].
24. *El 69% de los Guatemaltecos depende del empleo informal*. <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/el-69-de-los-guatemaltecos-depende-del-empleo-informal> [20 de abril de 2014].
25. Elias, Arturo. *El estado de resultados*. <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/> [21 de abril de 2014].
26. *Flujo de caja*. <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx> [21 de abril de 2014].
27. Garzón, Armando. *Gran diccionario enciclopédico visual*. 1992.
28. *Gastos generales*. <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-gastos-generales.html> [21 de abril de 2014].
29. GestioPolis.com Experto. *¿Qué es demografía?*. <http://www.gestiopolis.com/que-es-demografia/> [16 de abril de 2015].
30. *Índice de precios al consumidor –IPC– y costo de la canasta básica alimentaria y vital Marzo 2014*. <http://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/04/07/ZDc6UCYLUUpChdkWXkWsvoGnsgXuk739p.pdf> [20 de abril de 2014].
31. Iturrioz del campo, Javier. *Valor actualizado neto (VAN)*. <http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html> [22 de abril de 2014].
32. Jimenez, Juan. *El valor de los valores en las organizaciones*. <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/> [15 de abril de 2014].
33. *La recuperación se afianza, pero es necesario redoblar los esfuerzos a nivel de políticas*. <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/res040814as.htm> [20 de abril de 2014]
34. *Materiales y suministros*. http://www.econ-finanzas.com/diccionario/M/MATERIALES_Y_SUMINISTROS.htm [21 de abril de 2014].
35. *Mejoras, reparaciones y mantenimiento*. <http://www.economicas-online.com/bienesde6.htm> [21 de abril de 2014].
36. Milenip-3. *Instrumentos ambientales*. <http://estudiosdeimpactoambiental.milenio-3.com/inicio/instrumentos-ambientales> [2 de febrero de 2015].
37. Ministerio de ambiente y recursos naturales. *Quiénes somos*. <http://www.marn.gob.gt/> [20 de agosto de 2014].

38. *No más licencias*. <http://www.carreteranews.com/home/noticias-overview/ultimas-noticias/424.html>. [15 de abril de 2014]
39. Ruiz, Viviana. 2011. «Así somos los guatemaltecos». *Revista D Guatemala*. (369): 4-29.
40. Salazar, Julio. *Requisitos para iniciar una empresa en Guatemala*. <http://consultajuridicagt.blogspot.com/2010/12/requisitos-para-iniciar-una-empresa-en.html> [25 de mayo de 2015].
41. Sanchez, Xavi. 2011. *Business Model Canvas: Aprender a crear modelos de negocios*. <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/> [20 de agosto de 2014].
42. Vásquez, Felipe. *Mapa de: Estratificación socioeconómica por Sector Censal*. http://infociedad.muniguate.com/Site/02_desidadpobalcionall_files/2_Densidad%20poblacional.pdf [16 de abril de 2015].

XIII. ANEXOS

Ilustración 1 Estructura organizacional simple



Normativas de instalación eléctrica

4. SUMINISTRO PARA CARGAS MAYORES DE 225 kVA. Y MENORES DE 1000 kVA.

4.1 CARACTERISTICAS CONSTRUCTIVAS:

Los requisitos constructivos para éste tipo de suministro se enumeran a continuación:

4.1.1 El cliente instalará dentro de su propiedad el centro de transformación, tomando en cuenta las especificaciones técnicas de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. en cuanto a las protecciones a instalar.

4.1.2 El equipo de medición, lo instalará Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A. en un poste de su propiedad, accesible desde la vía pública para su lectura, inspección y verificación. Los casos especiales que requieran una ubicación diferente para el equipo de medición, deberán consultarse previamente con Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.

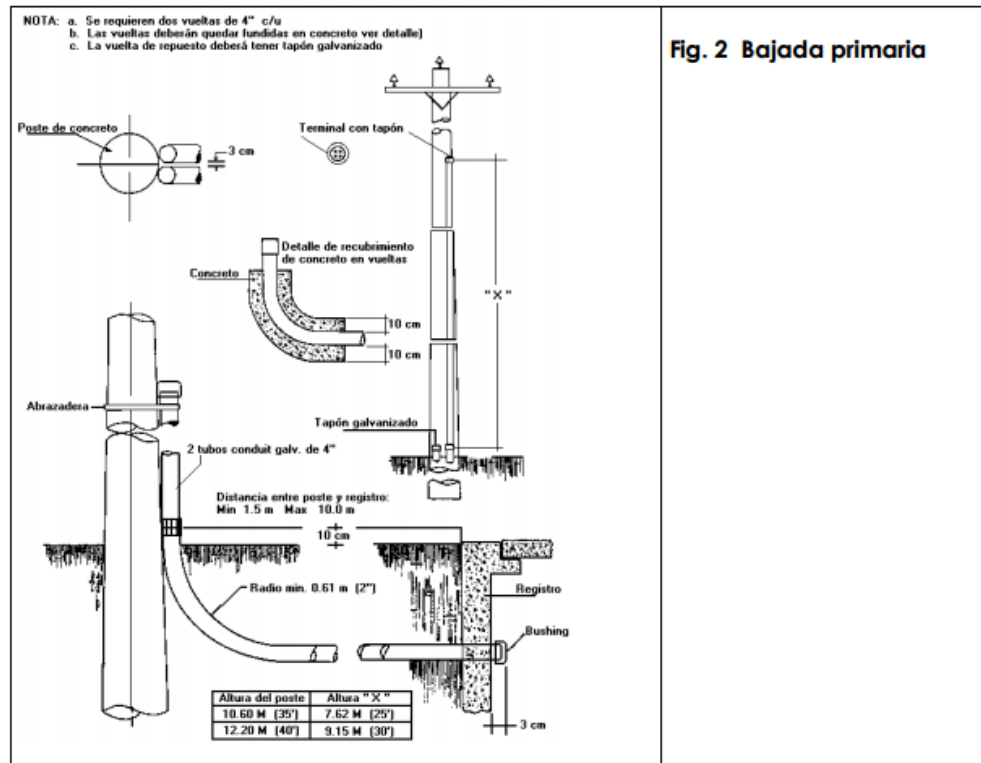
4.1.3 De no ser posible la instalación del medidor de energía eléctrica en el límite de la propiedad pública y la propiedad privada, y a requerimiento del usuario, se podrá instalar en un lugar interior del inmueble, en cuyo caso el usuario debe garantizar el acceso desde la vía pública; desde el límite de ambas propiedades el usuario construirá, operará y mantendrá todas las instalaciones necesarias por cuenta propia.

Ilustración 2 Suministro en media tensión, para cargas entre 225 y 1000 kVA.



4.1.4 La alimentación en media tensión, desde el punto de entrega de energía al centro de transformación, propiedad del interesado, será subterránea en dos tubos conduit galvanizados de 4" y realizarse según normativa vigente y diseño acordado con Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. ver Fig. No. 4.

Ilustración 3 Esquema de alimentación eléctrica subterránea.



4.1.5 Para cargas superiores a 1000 kVA., el suministro deberá acordarse con Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.

Ilustración 4 Planos del club



Ilustración 5 Render ingreso al club



Ilustración 6 Render áreas deportivas



Ilustración 7 Render área de piscina



Tabla 16. Gastos de publicidad.

Proyeccion del gasto de publicidad				
1	2	3	4	5
Q28,291.68	Q25,463.22	Q22,632.99	Q19,804.53	Q16,974.30