Estudio de factibilidad: Creación de una escuela de formación en actividades deportivas, para la comunidad indígena Awá del resguardo Cuascuabí Paldubí

Leidy Johana Hurtado Molano
Jesús Daniel Parra Galeano

Monografía para optar al título de Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos

Directora
Orfi Nelly Alzate Montoya, Magister en Educación

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos
Medellín, Antioquia, Colombia
2025

Cita	(Hurtado Molano & Parra Galeano, 2025)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Hurtado Molano, L. J. & Parra Galeano, J. D. (2025). *Estudio de factibilidad: Creación de una escuela de formación en actividades deportivas, para la comunidad indígena Awá del resguardo Cuascuabí Paldubí* [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

creative commons CC BY NC SA

Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, Cohorte XXIX.

Grupo de Investigación Finanzas (GIFI).

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Vicerrectoría de Docencia
Sistema de Bibliotecas

Seleccione biblioteca, CRAI o centro de documentación UdeA (A-Z)

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Jair Albeiro Osorio Agudelo.

Jefe departamento: Juan Fernando Tavera.

Coordinador del programa: César Augusto Giraldo Prieto.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

A nuestras familias y personas más cercanas:
por su apoyo incondicional y por motivarnos
en todo lo que implicó este proceso de formación.

Agradecimientos

A Dios por la vida y las ganas de cualificarnos para servir mejor.
A nuestra directora por su profesionalismo y calidad humana.
A la Universidad de Antioquia por la calidad de la especialización.

Contenido

1. Generalidades 15
1.1. Identificación y descripción del proyecto 16
1.1.1 Árbol de problemas 16
1.2 Justificación 18
1.3 Objetivos 20
1.3.1 Objetivo General 20
1.3.2Objetivos Específicos 20
2. Estudio del entorno y del sector. 20
2.1 Análisis de las dimensiones del entorno 20
2.1.1 Dimensión económica 21
2.1.2 Dimensión social 23
2.1.3 Dimensión cultural 25
2.2 Clasificación CIIU y análisis sectorial 25
3. Estudio de mercado 27
3.1 Producto 27
3.1.1 Descripción Del Portafolio De Servicios 28
3.1.2 Análisis de productos sustitutos y complementarios. 29
3.2 El cliente 29
3.2.1 Caracterización del usuario 29
3.2.2 Cubrimiento geográfico 29
3.2.3 Comportamiento de compra de los servicios 30
3.3 Investigación de mercados 33
3.3.1 Objetivo 33
3.3.2 Tipo de investigación y metodología 33

3.3.3 Tabulación y presentación de resultados 34
3.3.4 Conclusión general de la investigación de mercados 38
3.4 Proyección de la demanda. Método utilizado para la proyección de la demanda. 38
3.5 Análisis del mercado proveedor 40
3.5.1 Determinación de los insumos principales 40
3.5.2 Proveedores de insumos 41
3.6 Análisis de las tarifas 41
3.7 La competencia 42
3.7.1 Competencia directa 42
3.7.2 Competencia indirecta 42
3.8 Tamaño del mercado 42
3.9 Plan de mercadeo 43
3.9.1 Objetivos 43
3.9.2 Metas 43
3.9.3 Análisis DOFA y estrategias DOFA 43
3.9.4 Estrategias de comercialización para el proyecto 44
3.9.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo 44
3.10 Conclusiones generales del estudio de mercados 45
4. Estudio técnico 45
4.1 Tamaño de la planta 46
4.1.1 Espacios Deportivos 46
4.1.1 Factores que determinan el tamaño de la planta. Definición de la capacidad 46
nominal de la planta 46
4.1.2 Análisis de obsolescencia de la tecnología que se empleará frente a la de la competencia y la vida del proyecto 46
4.1.3 Tipo de maquinaria y equipo a utilizar en producción 46

4.2 Localización de la planta 47
4.2.1 Macrolocalización. Variables locacionales. 47
4.2.2 Emplazamiento. Variables locacionales 47
4.2.3 Método para definir la localización. 48
4.3 Ingeniería del proyecto 48
4.3.1 El servicio. Determinar los insumos para la prestación del servicio 48
4.3.2 Procesos. Descripción del proceso 51
4.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta 52
4.3.4 Costos directos de producción 52
4.3.5 Distribución física de la planta 55
4.3.6 Estudio de impacto ambiental y social 55
4.4 Conclusiones generales del estudio técnico 55
5 Estudio administrativo y legal 56
5.2 Organización 58
5.2.1 Organización jurídica 58
5.2.2 Direccionamiento estratégico (valores, misión, visión, objetivos corporativos) 58
5.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas 59
5.2.4 Organigrama 60
5.2.5 Perfiles y funciones de cargos 60
5.2.6 Relación de muebles, enseres y equipo de oficina 65
5.3 Conclusiones generales del estudio administrativo y legal 65
6 Análisis financiero 66
6.1 Plan de inversiones 66
6.1.1 Inversión en activos fijos 66
6.1.2 Inversión en activos diferidos 67

6.2 Presupuesto de ingresos 68
6.3 Presupuesto de egresos 68
6.4 Flujo de caja 69
6.5 Estados financieros 70
6.5.1 Punto de equilibrio 70
6.5.2 Estado de resultados 71
6.6 Indicadores financieros 73
6.7 Conclusiones generales del análisis financiero 74
7 Análisis de sensibilidad y riesgos 75
7.1 Análisis de Sensibilidad 75
7.2 Análisis de Riesgos 76
8 Análisis económico-social 76
8.1 Impacto Económico Directo 76
8.3. Retorno Social de la Inversión 77
9 Conclusiones y recomendaciones 78
9.1 Estudio de Mercado 78
9.2 Estudio Técnico 78
9.3 Estudio Legal 78
9.4 Estudio Financiero 79
9.5 Análisis de Sensibilidad y Riesgos 79
9.6 Análisis Económico-Social 79
9.7 Recomendaciones Generales 79
Anexos 81
Referencias 82

Lista de tablas

Tabla 1. Principales variables macróenomicas para los próximos años 21

Tabla 2. Grupos etarios 24

Tabla 3. Espacios educativos 25

Tabla 4. Código CIIU 25

Tabla 5. Productos 28

Tabla 6. Perfil sociodemográfico 34

Tabla 7. Preferencias deportivas 35

Tabla 8. Proyección de la demanda 38

Tabla 9. Proyección de la demanda por servicios anuales 39

Tabla 10. Semillero de iniciación deportiva 40

Tabla 11. Semillero de formación especializada 41

Tabla 12. Proyección de la demanda por servicios 42

Tabla 13. Matriz DOFA 43

Tabla 14. Presupuesto de mercadeo 44

Tabla 15. Localización 48

Tabla 16. Ficha técnica servicio de iniciación deportiva 49

Tabla 17. Ficha técnica de entrenamientos formativos 50

Tabla 18. Costos de producción iniciación deportiva 52

Tabla 19. Costos de entrenamientos especializados: microfútbol 53

Tabla 20. Costos de entrenamientos especializados: voleibol 53

Tabla 21. Costos de entrenamientos especializados: baloncesto 54

Tabla 22. Relación de muebles y equipos de oficina 65

Tabla 23. Inversión de activos fijos para adecuación de escenarios 67

Tabla 24. Inversiones para las instalaciones de la planta de producción 67

Tabla 25. Inversiones diferidas 68

Tabla 26. Presupuesto de ingresos 68

Tabla 27. Presupuesto de egresos 69

Tabla 28. Flujo de caja 70

Tabla 29. Punto de equilibrio 70

Tabla 30. Estado de resultados 71

Tabla 31. Balance General 72

Tabla 32. Indicadores financieros 73

Tabla 33. TIR 73

Tabla 34. Análisis de sensibilidad 75

Tabla 35. Riesgos 76

Lista de figuras

Ilustración 1. Árbol de problemas 16

Ilustración 2. Regresión lineal 39

Ilustración 3. Procesos de servucción 51

Ilustración 4. Diagrama de planta física 55

Ilustración 5. Pirámide de Kelsen 57

Ilustración 6. Organigrama 60

Siglas, acrónimos y abreviaturas.

CNPV: Censo Nacional de Población y Vivienda

CAMAWARI: Asociación del Cabildo Mayor Awá de Ricaurte

PIB: Producto Interno Bruto

BanRep: Banco de la República

PDET: Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un estudio de factibilidad para la creación de una escuela de formación deportiva en el Resguardo Cuascuabí Paldubí. Para ello, se analizaron las diferentes viabilidades del proyecto, a partir de los estudios de mercado, técnico, administrativo y legal, financiero, riesgos y la evaluación socioeconómica

Los resultados más representativos de los estudios son: el mercado objetivo del proyecto son las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, la ubicación estratégica del centro de formación será en la comunidad de Cuascuabí. Se aplicaron encuestas a indígenas Awá que viven en el resguardo, las cuales aportaron para delimitar las preferencias y la oferta de servicios.

El análisis financiero arrojó resultados no favorables, permitiendo establecer que el proyecto de la escuela deportiva, por sí sólo, no es viable, en tanto la capacidad de pago de los usuarios no alcanza a cubrir los gastos de operación.

En consecuencia, se concluye que el proyecto sólo es viable, si se incluye en el plan de acción del Plan de Vida del resguardo, pues hay cifras que demuestran el interés de la comunidad por los servicios que se proponen en el centro de formación y si se reciben recursos de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Palabras clave: Estudio de factibilidad, viabilidad, resguardo indígena Awá, oferta de servicios deportivos, niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Abstract

The purpose of this study is to conduct a feasibility study for the creation of a sports training school in the Cuascuabí Paldubí Reservation. To this end, the various project possibilities were analyzed based on market, technical, administrative, legal, financial, risk, and socioeconomic assessments.

The most significant results of the studies are: the project's target market is children, adolescents, and young adults; the training center will be strategically located in the community of Cuascuabí. Surveys were conducted among Awá Indigenous people living in the reservation, which helped determine their preferences and service offerings.

The financial analysis yielded unfavorable results, establishing that the sports school project alone is not viable, as users' ability to pay cannot cover operating costs.

Consequently, it is concluded that the project is only viable if it is included in the reserve's Life Plan action plan, as figures demonstrate the community's interest in the services offered at the training center and if funding is received from both governmental and non-governmental entities.

Keywords: Feasibility study, viability, Awá indigenous reserve, sports service offering, children, adolescents, and youth.

Introducción

El presente trabajo corresponde a un estudio de factibilidad de la creación de una escuela deportiva en el Resguardo Cuascuabí Paldubí, ubicado en el municipio de Ricaurte, Nariño, Colombia, que brinde acompañamiento a la población indígena de la etnia Awá.

Este grupo étnico, hace parte de las 115 etnias que perviven en el territorio nacional, y que se encuentran en riesgo de exterminio físico y cultural, dadas las condiciones de conflicto armado y de poca presencia estatal del contexto en el que se encuentra ubicado.

En estas condiciones de vida, la comunidad del resguardo de Cuascuabí Paldubí es una comunidad pujante, que avanza en su proceso organizativo como autoridad reconocida a nivel nacional, resiliente y dinámica, que busca opciones para mejorar sus condiciones de vida y las de las futuras generaciones.

Es así como en durante los años 2018 y 2019, elaboran, a partir de un proceso comunitario y participativo, el Plan de Vida del resguardo. Este documento es el equivalente de un Plan de Desarrollo municipal. Y para el año 2021, realizan una actualización del mismo, a partir de una redacción más precisa y técnica.

En este documento guía, la comunidad reconoce sus fortalezas y debilidades, sus logros y sus necesidades y establece programas y proyectos que deben gestionar para avanzar en el bienestar que quieren lograr como comunidad étnica y lo que para ellos esto significa.

Una de las necesidades percibida, durante las mingas de pensamiento, ejercicios de reflexión comunitaria, y priorizada en el Plan de Vida, es la falta de acompañamiento institucional para la formación en actividades deportivas y la falta de actividades recreativas que le apunten al buen uso del tiempo libre, especialmente de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Por tanto, a la resolución de esta necesidad, le apunta el presente proyecto, a partir del estudio de factibilidad de la creación de una escuela deportiva en el resguardo: ¡Escuela Entre Amigos!

1. Generalidades

Colombia ratifica, en la Constitución Política, ser un Estado que reconoce y protege la diversidad étnica y cultural. Actualmente perviven al menos 115 etnias indígenas en el territorio nacional, (Cancillería, 2023) lo que hace que Colombia sea uno de los países con más pueblos originarios del continente. Esta diversidad cataloga a Colombia como una nación multicultural y pluriétnica.

En este contexto de riqueza cultural, está el pueblo Awá, grupo étnico indígena, que se concentra en el departamento de Nariño (87,6%) y en la parte occidental del departamento de Putumayo (11,6%); está conformado por 44.516 personas, según el Censo Nacional de Población y Vivienda – CNPV – de 2018.

Este pueblo indígena, que hace parte de la diversidad étnica del país, es un pueblo en el que aún se mantiene viva parte de su cultura: idioma propio, cosmovisión, música, danza, prácticas deportivas, legislativas y políticas, pero que, en medio de esta riqueza cultural, se encuentra en condiciones de desigualdad en cuanto a posibilidad de satisfacción de necesidades básicas y en cuanto a acceso a educación y oportunidades para el buen vivir. Esta desventaja hace que la pobreza y la violencia impacte de manera negativa sus condiciones de vida.

Aunque el Estado tiene como propósito fundamental proteger a sus habitantes y aúna esfuerzos en pro del mejoramiento de su bienestar, es necesario dar a conocer que la mayoría de los resguardos del municipio de Ricaurte, ubicados en área rural dispersa, no cuentan con centros de salud y deporte, con instituciones de educación secundaria, tampoco con servicios básicos de acueducto, alcantarillado, recolección de basuras, gas e internet. En estas condiciones sociales, está inmersa la población indígena del Resguardo Cuascuabí Paldubí, donde además la única institución pública instalada en el resguardo es la escuela de educación básica primaria.

Por tanto, como ciudadanos y actores sociales y políticos, quienes plantean este proyecto reconocen múltiples carencias de la población indígena del resguardo en mención, entre ellas la falta de acceso a oportunidades de recreación, deporte, actividades artísticas y culturales que contribuyan al mejoramiento de la salud física y emocional de sus habitantes.

En este sentido, la creación de una escuela de formación en actividades deportivas se hace pertinente y necesaria entre la comunidad indígena Awá, en tanto atiende a una población carente de intervención estatal, vulnerable a causa de la presencia de grupos armados al margen de la ley,

que reclama apoyo institucional, público y privado, para el mejoramiento de su calidad de vida y para brindarle mejores oportunidades a las nuevas generaciones.

La escuela de formación deportiva busca entonces, capacitar en el buen uso del tiempo libre, en el aprendizaje de una disciplina deportiva, en el mejoramiento de la salud física y emocional de los indígenas Awá y en la convivencia pacífica de la comunidad, en tanto es conocido ya, debido a diversas investigaciones, que el deporte puede tener estos alcances.

En definitiva, al acometer este proyecto se pretende impactar, de manera favorable, social y culturalmente, a su población.

1.1.Identificación y descripción del proyecto

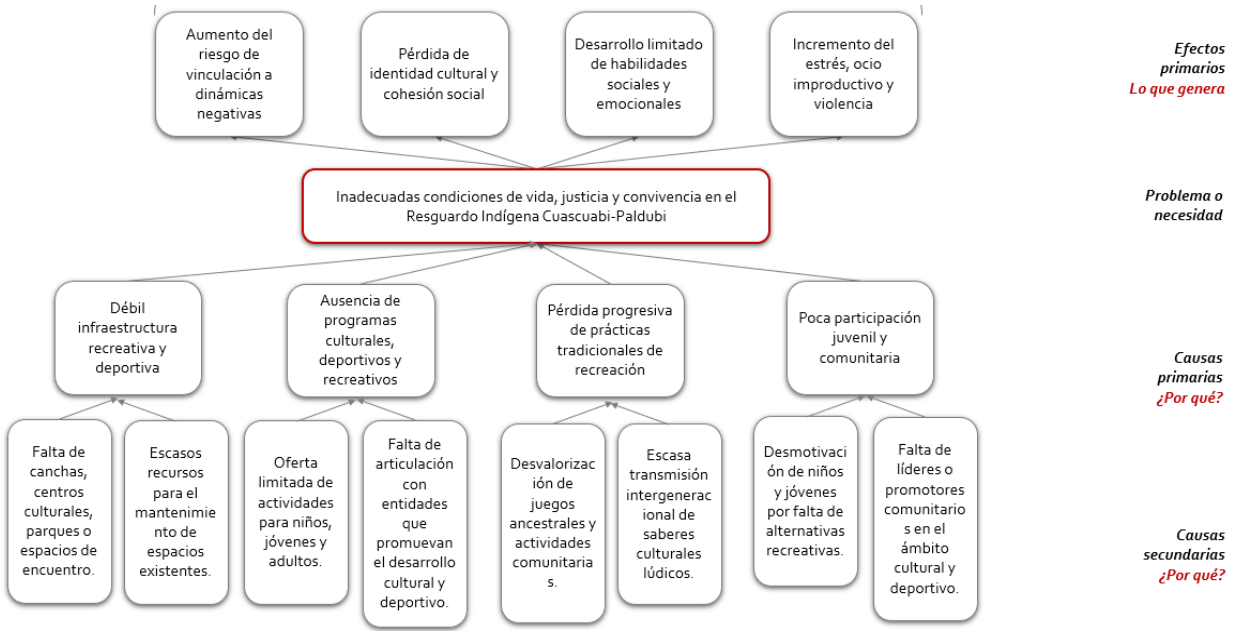
La zona geográfica donde se ubica el Resguardo Cuascuabí Paldubí es un espacio que durante décadas ha presentado abandono estatal y presencia de grupos armadas al margen de la ley, situación que con el paso de los años ha traído altos índices de desplazamiento, terror, criminalidad, cultivos ilícitos, entre otras actividades ilegales, lo que ha generado una alta inseguridad alrededor del resguardo, la cual trae incertidumbre a familias y falta de oportunidades para la población.

Esto se ve reflejado en noticias como la presentada el 30 de julio del 2024 en la cual los pueblos indígenas "*denunciamos la desaparición de cuatro menores de edad de los resguardos indígenas El Palmar Imbí, Cuascuabí-Paldubí y resguardo Ramos Mongón del pueblo Awá."* (Organización Nacional de Indigenas de Colombia, 2024) artículos con los cuales las comunidades de los resguardos solicitan un acompañamiento estatal que les permita brindar a sus comunidades los derechos fundamentales

Además, las comunidades no cuentan con escenarios deportivos, recreativos y culturales tienen una oferta muy limitada debido a todos los conflictos sociales que enfrenta la zona y la poca formación profesional de los residentes del lugar.

1.1.1 Árbol de problemas

Ilustración 1. *Árbol de problemas*



(Alcaldía de Ricaurte, Nariño, 2021)

Del anterior árbol de problemas, el proyecto apunta a causas como la falta de acciones para establecer programas deportivos, la inexistencia de programas para la recuperación de juegos tradicionales y la falta de inclusión de los adultos mayores a eventos deportivos. Lo que a su vez se ve reflejado en efectos como el incremento del alcoholismo en los jóvenes del resguardo, la deserción escolar y el aumento del sedentarismo.

Por tanto, este proyecto de creación de una escuela deportiva en el resguardo Cuascuabí Paldubí busca fomentar el desarrollo físico, emocional y social de los jóvenes de la comunidad, brindándoles herramientas para su crecimiento personal y profesional a través de la práctica deportiva.

El proyecto evalúa diversos aspectos fundamentales para el éxito de este, los cuales se describen a continuación:

1. **Adecuación del terreno y espacios deportivos:** Estudio sobre la disponibilidad y adaptación de los terrenos dentro del resguardo, garantizando que el espacio físico sea apropiado

para la construcción de canchas, y áreas de recreación, respetando la geografía y el entorno cultural de la comunidad.

2**. Infraestructura y recursos materiales:** Análisis de la infraestructura necesaria para llevar a cabo las actividades deportivas, desde la disponibilidad de materiales y equipos adecuados hasta la construcción o acondicionamiento de las instalaciones deportivas.

3. **Aspectos Sociales y Culturales:** Evaluación del impacto que tendría la escuela deportiva en la comunidad, considerando las costumbres, creencias y valores del resguardo indígena. Este aspecto asegura que el proyecto sea inclusivo, respetuoso y en armonía con las tradiciones locales.

4**. Beneficios y participación comunitaria:** Identificación de los beneficios potenciales para los miembros de la comunidad, incluyendo el acceso a nuevas oportunidades de desarrollo, la mejora de la salud y el bienestar, y la creación de una red de apoyo social. También se contempla la participación de la comunidad en el diseño y ejecución del proyecto.

5. **Plan de formación y capacitación:** Propuesta de un programa de formación para los entrenadores y facilitadores, adaptado a las necesidades de la comunidad y enfocado en la inclusión, la promoción de valores y el respeto por la diversidad cultural.

Lo anterior se considera esencial para asegurar que la escuela deportiva sea un proyecto sostenible y un proyecto que refleje los intereses y necesidades de la comunidad indígena, promoviendo el bienestar integral de los jóvenes y la preservación de su identidad cultural.

1.2 Justificación

El municipio de Ricaurte está conformado por veintidós mil habitantes, de los cuales el ochenta por ciento son indígenas Awá, está integrado por dieciocho resguardos, diez de los cuales conforman la Asociación del Cabildo Mayor Awá de Ricaurte - CAMAWARI. La figura de resguardo se da cuando hay dos elementos indispensables: el cabildo, es decir, población étnica y el territorio o madre tierra.

Los resguardos del municipio de Ricaurte, donde pervive la etnia Awá, están alejados del casco urbano desde dos horas hasta doce horas de camino de trocha. Los indígenas Awá, en cada

resguardo, no están concentrados en un caserío, sino que viven en área rural dispersa; por tanto, ir de un hogar a otro puede llevar más de una hora de camino, en algunas comunidades.

Estas condiciones culturales son las que deben ser tenidas en cuenta para que el Estado y las instituciones públicas y privadas puedan contribuir con el mejoramiento de sus condiciones de vida, de su bienestar, autodeterminación y concepción de desarrollo.

La única institución presente en los resguardos es la escuela de formación básica primaria; por tanto, como lo plantea Naciones Unidas, la falta de acceso a educación, y educación de calidad, hace que se mantengan prácticas de violencia e intolerancia en el mundo, que continúe la inequidad de género, la pobreza y las desigualdades por razones de ingresos, sexo, edad, discapacidad, orientación sexual, raza, clase, etnia, religión.

Dado que este es el contexto en el que está inserta la comunidad indígena Awá del Resguardo Cuascuabí-Paldubí, la opción de constituir una escuela de formación en actividades deportivas se presenta como una estrategia pertinente para contrarrestar las consecuencias de la falta de acceso a capacitación y actividades lúdicas; y así contribuir con el bienestar de la comunidad.

Ahora bien, teniendo en cuenta que no existe ninguna escuela de formación deportiva en el Resguardo ni en las zonas aledañas, existe un nicho de mercado propicio para emprender este proyecto. La población, otrora con baja conciencia de la importancia de la educación y actividad deportiva, está ahora conformada por generaciones de niñas, niños, jóvenes y adultos que reconocen la importancia de adquirir nuevos conocimientos, capacitarse, formarse en diversas áreas para acceder a sus derechos, mejorar sus condiciones de vida y elevar sus ingresos económicos.

Por tanto, la escuela en mención se proyecta como una oportunidad de acceso a los derechos sociales, económicos y culturales de la comunidad, como una institución con presencia en el territorio que va a despertar el interés de sus habitantes, especialmente de las niñas, niños y jóvenes del resguardo, que va a ofertar opciones para el aprovechamiento óptimo del tiempo libre, a capacitar en diferentes prácticas deportivas y a dejar capacidades instaladas para que las personas formadas sean luego formadoras en su territorio y amplíen sus posibilidades laborales y económicas.

En el municipio de Ricaurte, en el casco urbano, se brinda el servicio de entrenamiento deportivo por parte de la alcaldía; sin embargo, las zonas rurales, entre ellas el resguardo Cuascuabí

Paldubí, no tienen esta oportunidad en sus territorios, que como ya se mencionó, quedan distantes de la cabecera municipal y la institucionalidad no llega hasta los resguardos para atender las diversas necesidades de la población, en términos de formación integral y capacitación en prácticas deportivas.

Estas razones, motivaciones y proyecciones, dinamizan este trabajo sobre la factibilidad de crear una escuela de formación para el deporte, en territorio rural indígena.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad para la creación una escuela de formación para el deporte en el Resguardo Cuascuabí Paldubí, municipio de Ricaurte, Nariño, Colombia.

1.3.2Objetivos Específicos

- Identificar la demanda de formación para el deporte y la oferta de servicios a partir de las necesidades de la comunidad indígena Awá, del Resguardo Cuascuabí-Paldubí y demás variables inmersas en el estudio de mercado.
- Identificar la localización, tamaño del proyecto, y los recursos necesarios para la puesta en marcha de la escuela de formación para el deporte, por medio del estudio técnico.
- Proponer la gestión administrativa y los requerimientos mínimos legales para la puesta en marcha de la escuela de formación para el deporte.
- Proyectar la viabilidad financiera de la escuela de formación para el deporte, a partir de un los presupuestos e indicadores reflejados en el modelo financiero.
- Realiza un análisis de riesgos y una evaluación socioeconómica exa-ante para el proyecto,

2. Estudio del entorno y del sector.

2.1 Análisis de las dimensiones del entorno

Las particularidades que se presentan en el entorno donde estará ubicada la escuela de formación para el deporte, se presentan a continuación:

2.1.1 Dimensión económica

Acá se analizan la inflación, las tasas de interés y el crecimiento del PIB, para determinar las perspectivas de inversión.

Tabla 1. *Principales variables macroeconómicas para los próximos años*

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025py	2026py	2027py	2028py	2029py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	-7.2%	10.8%	7.3%	0.7%	1.7%	2.6%	3.0%	2.9%	2.9%	2.9%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-7.8%	-7.0%	-5.3%	-4.2%	-6.7%	-5.9%	-5.0%	-3.9%	-3.5%	-3.2%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-3.4%	-5.6%	-6.1%	-2.4%	-1.8%	-2.4%	-3.1%	-3.3%	-3.3%	-3.3%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	19.1%	15.2%	11.4%	10.4%	10.1%	10.3%	10.4%	10.4%	10.4%	10.5%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	1.6%	5.6%	13.1%	9.3%	5.2%	4.4%	3.9%	3.7%	3.6%	3.6%
Inflación al consumidor (var. % anual, promedio de año)	2.5%	3.5%	10.2%	11.8%	6.6%	4.8%	4.1%	3.8%	3.7%	3.6%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	1.75%	3.00%	12.00%	13.00%	9.50%	7.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%
DTF 90 Días (% anual, promedio de año)	3.38%	2.07%	8.50%	13.21%	10.17%	8.27%	6.67%	6.61%	6.65%	6.67%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	1.74%	2.99%	11.95%	12.98%	9.51%	7.50%	6.50%	6.49%	6.49%	6.49%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	$ 3,693	$ 3,744	$ 4,256	$ 4,326	$ 4,074	$ 4,255	$ 4,313	$ 4,438	$ 4,526	$ 4,621
Tasa de cambio USDCOP (fin de año)	$ 3,433	$ 3,981	$ 4,810	$ 3,822	$ 4,409	$ 4,243	$ 4,391	$ 4,474	$ 4,558	$ 4,602
Devaluación nominal (% promedio año)	12.6%	1.4%	13.7%	1.6%	-5.8%	4.4%	1.4%	2.9%	2.0%	2.1%
Precio promedio del petróleo (Ref. Brent, USD por barril)	$ 41.8	$ 70.7	$ 100.8	$ 82.5	$ 80.5	$ 73	$ 72	$ 72	$ 72	$ 72

(Bancolombia, 2025)

2.1.1.1 Crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto)

La tabla muestra una fuerte recuperación en 2021 (10.6%), y el crecimiento ha disminuido gradualmente, con proyecciones moderadas entre el 2.6% y el 2.9% entre 2025 y 2029. Lo que nos sugiere que la economía colombiana mantendrá una expansión estable, pero sin grandes excedentes fiscales. Esto implica que es probable que los proyectos sociales como escuelas deportivas deban competir por recursos limitados, por lo que será clave justificar su impacto social y comunitario.

2.1.1.2 Balance del Gobierno Nacional

La tabla 1 también nos muestra unos déficits fiscales importantes, con una mejora proyectada (de -5.0% del PIB en 2025 a -3.5% en 2029). Lo que implica la capacidad limitada del gobierno para financiar proyectos nuevos. Por tanto, la escuela deberá buscar alianzas con entidades privadas, ONGs o cooperación internacional para asegurar su viabilidad financiera.

2.1.1.3 Inflación y tasas de interés

Hablando de la inflación se encuentra que se estabiliza hacia el 3% anual. Adicional a esto la tasa de interés de referencia BanRep También se estabilizan alrededor del 4% hacia 2029. Lo que implica un entorno de inflación y tasas de interés estables favorece para la planificación financiera del proyecto, ya que permite hacer proyecciones de costos e inversiones más confiables.

2.1.1.4. Tasa de desempleo

Con relación a la tasa de desempleo se mantiene alta alrededor del 10%. Lo que implica alta disponibilidad de mano de obra en zonas rurales e indígenas. La escuela deportiva puede generar empleo local, no solo para entrenadores sino también para personal de apoyo, dinamizando la economía comunitaria.

2.1.1.5. Devaluación del peso y tipo de cambio.

La devaluación del peso frente a monedas como el dólar se proyecta estable entre $4,000 y $4,400. Lo que implica la estabilidad cambiaria la cual es crucial si se planea recibir apoyo de cooperación internacional o comprar equipamiento importado. La escuela debe protegerse frente a riesgos cambiarios si depende de insumos o donaciones en dólares.

2.1.1.6 Vocación del territorio

Vocación económica del resguardo. El resguardo Cuascuabí Paldubí, es un territorio dedicado a la agricultura, esta es la base de la economía de la comunidad indígena que en él habita; el cultivo de caña, plátano, yuca, entre otros productos, y la cría de especies mayores y menores, son las principales actividades desarrolladas en el lugar. También los cultivos de uso ilícito están plantados en el resguardo. Estas son las fuentes para la obtención de recursos económicos que están a disposición de la comunidad, a las que han estado limitados y a las que se han acostumbrado. Además, por sus condiciones socioeconómicas, el resguardo está priorizado en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET y, por tanto, cuenta con recursos aprobados para diferentes proyectos en pro del mejoramiento de su bienestar, proyectos plasmados en su Plan de Vida.

Otro aspecto económico que tiene mucha fuerza en el territorio es la explotación forestal, sumado a la producción avícola y porcina. Predominando la producción para el auto consumo con una pequeña parte de excedentes para la comercialización.

2.1.2 Dimensión social

Entorno social. La comunidad indígena del resguardo pertenece a la etnia Awá, tiene costumbres, prácticas culturales y una cosmovisión particular, que les ha permitido mantener la cohesión comunitaria y la pervivencia como pueblo originario.

Están organizados políticamente como Cabildo, esta estructura organizativa la conforman: asamblea general, gobernador, gobernador suplente, secretario, tesorero, alguaciles y guardia indígena. (Alcaldía municipal de Ricaurte, 2021).

Se realizan asambleas mensuales llamadas minga de pensamiento y mingas de trabajo, en las que se tratan temas de la comunidad y se realizan trabajos de adecuación y mantenimiento de los caminos de trocha u otras actividades socioculturales.

La comunidad, en estas reuniones, reflexiona sobre la necesidad de contar con acompañamiento institucional, público y privado, para gestionar sus necesidades, capacitarse de manera integral, tener acceso a diversas oportunidades y mejorar sus condiciones de vida, en este sentido, el proyecto de consolidación de la escuela de formación para el deporte, es una necesidad

sentida por la comunidad, lo que permite vislumbrar la aceptación, acogida y compromiso con el proyecto.

En la actualidad el territorio cuenta con 314 habitantes y 95 familias según el censo realizado en el 2021. Los cuales se encuentran divididos en las siguientes cantidades según los grupos etarios (Alcaldía municipal de Ricaurte, 2021)

Tabla 2. *Grupos etarios*

Grupos Etarios	Rango de Edad	Total	Porcentaje%
Infancia	0 - 11	78	25%
Adolescencia	12 - 18	48	15%
Juventud	19 - 26	55	18%
Adultez	27 - 59	114	36%
Persona mayor	60 y Mas	19	6%
		314	100%

También se puede evidenciar, según los informes presentados en el Plan de Vida 2021-2031 del resguardo, que los espacios educativos en el territorio son precarios y que la mayoría de la población cuenta con un nivel de básica primaria, más del 50%, y un 24.8% no ha cursado ningún grado escolar. (Alcaldía de Ricaurte, Nariño, 2021)

Tabla 3. *Espacios educativos*

NOMBRE DEL RESGUARDO	COMUNIDADES QUE LO CONFORMAN	CENTRO EDUCATIVO	GRADO 0		GRADO 1		GRADO 2		GRADO 3		GRADO 4		GRADO 5		TOTAL	MODELO EDUCATIVO
			F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M		
CUASCUABI-PALDUBI	CUASCUABI	CUASCUABI CODIGO DANE 252612000548	1	2	0	1	3	4	4	1	2	1	2	1	22	EDUCACIÓN TRADICIONAL
	PALDUBI	PALDUBI CODIGO DANE 252612000483	1	1	3	1	2	2	0	0	0	3	2	1	16	ETNOEDUCACIÓN
		TOTALES	5		5		11		5		6		6		38	

2.1.3 Dimensión cultural

Entorno cultural. Los indígenas Awá tienen un estilo de vida que los caracteriza y los diferencia de otras culturas y pueblos étnicos; su cosmogonía y cosmovisión hace que tengan costumbres que les da identidad y cohesión, entre ellas, tienen prácticas gastronómicas, arquitectónicas, artísticas, espirituales, medicinales y deportivas. En cuanto a costumbres deportivas, cabe mencionar un deporte adoptado de la cultura occidental que actualmente es practicado por los integrantes de la comunidad del resguardo Cuascuabí Paldubí: el futbol. En este sentido, la escuela de formación para el deporte se presenta como una oferta que cuenta con buena demanda en el sector.

2.2 Clasificación CIIU y análisis sectorial

Las actividades del presente proyecto de constitución de una escuela de formación para el deporte están clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 4. *Código CIIU*

Código CIIU	Actividad económica
8552	Enseñanza deportiva y recreativa
9311	Gestión de instalaciones deportivas
9312	Actividades de clubes deportivos

En el resguardo Cuascuabí Paldubí, municipio de Ricaurte, departamento de Nariño, no hay presencia de instituciones enmarcadas en el sector terciario de la economía ni del subsector

del deporte. Esta situación, siendo una desventaja para la comunidad, se presenta como una ventaja para el presente proyecto dado que hace que haya solicitudes de su parte para que se les atienda la necesidad de capacitación para su bienestar y mejoramiento de su calidad de vida, y permite que haya aceptación y compromiso con el proyecto de consolidación de una escuela de formación para el deporte.

La creación de escuelas deportivas en Colombia ha sido una prioridad para el Ministerio del Deporte, que en 2022 invirtió más de 31.000 millones de pesos en la apertura de 605 escuelas deportivas, programa conocido con el nombre de "EsDeporte", en 531 municipios, beneficiando a 33 mil niños y niñas de 6 a 12 años en 35 disciplinas deportivas. (Ministerio del Deporte, 2022)

En el departamento de Nariño, el Ministerio del Deporte comprometió en 2023 más de 32.000 millones de pesos para infraestructura recreo deportiva en ocho municipios, incluyendo la construcción de canchas de fútbol sintéticas, piscinas y coliseos multifuncionales, beneficiando a más de 92 mil habitantes. (Ministerio del Deporte, 2023)

Específicamente en el municipio de Ricaurte, Nariño, el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 identificó desafíos significativos en el sector deportivo, como la falta de recursos, deficiencias en infraestructura y escasa promoción de diversas disciplinas deportivas. Aunque se cuenta con cuatro escenarios deportivos nuevos, presentan problemas por falta de mantenimiento. Además, no existe personal técnico calificado para organizar procesos en cada disciplina deportiva. (Alcaldía de Ricaurte, 2020)

En resumen, mientras a nivel nacional y departamental se han realizado inversiones significativas para fomentar el deporte y la creación de escuelas deportivas, el municipio de Ricaurte enfrenta retos particulares que requieren atención específica para mejorar su infraestructura deportiva y promover una mayor variedad de disciplinas entre sus habitantes.

También es importante hablar de las prioridades deportivas de los niños y jóvenes de Colombia donde se encuentra que el deporte más popular para esta población es el fútbol (La capital, 2023) Seguido por deportes como el ciclismo, el voleibol o el boxeo.

Ya si hablamos de las preferencias deportivas de los niños y niñas de los resguardos indígenas en Colombia encontramos una variedad de actividades deportivas que reflejan una combinación de prácticas ancestrales y deportes contemporáneos. Entre las actividades tradicionales destacan el uso del arco y flecha, la bodoquera y el corte de leña, que son fundamentales en su cultura y habilidades de supervivencia. Además, deportes como el fútbol, el atletismo y la natación han ganado popularidad en estas comunidades, siendo integrados en eventos como las olimpiadas indígenas Wounaan. (Murillo, 2017)

En el resguardo indígena de Puerto Pizario, Valle del Cauca, se han implementado programas deportivos con el objetivo de crear espacios protectores para los niños, niñas y adolescentes, promoviendo tanto el deporte como la recreación. (ACNUR, 2019)

Además, en eventos como el Festival de Festivales en Medellín, equipos de resguardos indígenas han participado en torneos de fútbol, demostrando su interés y habilidades para este deporte y la integración de este deporte en sus comunidades. (Q'hubo, 2025)

En resumen, los niños y niñas de los resguardos indígenas en Colombia participan en una variedad de actividades deportivas que combinan sus tradiciones ancestrales con deportes modernos, destacando el fútbol como una de las disciplinas más integradas en sus comunidades.

3. Estudio de mercado

3.1 Producto

En la escuela de formación para la enseñanza deportiva del resguardo Cuascuabí Paldubí se procura una formación integral de formadores deportivos. Nuestro objetivo es desarrollar habilidades de enseñanza deportivas, fomentar valores como la disciplina y el trabajo en equipo, y potenciar el talento de cada alumno a través de metodologías innovadoras y formadores altamente capacitados.

3.1.1 Descripción Del Portafolio De Servicios

La Escuela de formación deportiva del resguardo Cuascuabí Paldubí, del municipio de Ricaurte, departamento de Nariño, Colombia, ofrece a la población –comprendida entre los 6 y 21 años de edad del municipio de Ricaurte Nariño– formación académica en procesos deportivos aplicados a modalidades como el voleibol, microfútbol, baloncesto y semilleros de iniciación deportiva

Este programa de formación está dirigido por profesionales del área del entrenamiento deportivo, la pedagogía y procesos sociales altamente calificados, se brindará en escenarios deportivos idóneos para la práctica segura.

Tabla 5. *Productos*

Formación deportiva	Descripción
Semillero de iniciación deportiva	Es un espacio formativo y recreativo diseñado para promover el desarrollo físico, social y cultural de niños y niñas a través del deporte. Dirigido a edades de 6 a 10 años.
Grupos formativos de microfútbol, voleibol y baloncesto	Son 3 programas orientado a enseñar y fortalecer las habilidades técnicas, tácticas y valores deportivos en los jóvenes. A través de entrenamientos estructurados y actividades lúdicas, mediante los cuales se busca promover la disciplina, el trabajo en equipo y el desarrollo integral de los participantes. Dirigido a jóvenes de 10 a 21 años.

3.1.2 Análisis de productos sustitutos y complementarios.

El área de la formación en el resguardo Cuascuabí Paldubí no tiene muchos sustitutos como lo refleja el Plan de Vida, en el cual se puede encontrar que el territorio tiene una ausencia del Estado en temas de formación y recreación. La única competencia que puede tener el proyecto es la práctica de los juegos tradicionales del resguardo.

3.2 El cliente

El proyecto está dirigido para los niños y jóvenes del resguardo Cuascuabí Paldubí, del municipio de Ricaurte Nariño, los que los convierte en nuestros clientes potenciales.

De acuerdo con la tabla 2, grupos etarios, se tendría una población potencial de 181 clientes, lo que corresponde a un 58% de la población.

3.2.1 Caracterización del usuario

El proyecto va dirigido a población perteneciente al grupo étnico indígena, específicamente al pueblo Awá, vive en zona rural y son agricultores. Estas características enmarcan este proyecto como un proyecto que debe tener un enfoque diferencial.

Los Awá del resguardo Cuascuabí Paldubí están organizados políticamente como cabildo, registrado ante el Ministerio del interior, el cual está conformado por asamblea general, gobernador, gobernador suplente, secretario, tesorero, alguaciles y guardia indígena. (Alcaldía de Ricaurte, Nariño, 2021)

3.2.2 Cubrimiento geográfico

El municipio de Ricaurte está ubicado en el departamento de Nariño. Se sitúa a 142 kilómetros de San Juan de Pasto, la capital del departamento. Tiene una temperatura media anual de 22 grados Celsius. Se encuentra ubicado en el piedemonte costero, al suroccidente de Nariño. Está irrigado por el río Güiza y sus afluentes. Además de su cabecera municipal, Ricaurte tiene bajo su jurisdicción los siguientes centros poblados: Chambú, Ospina Pérez, Palmar, San

Francisco, San Isidro y Villanueva, y está conformado por trece resguardos indígenas de la etnia Awá. Limita al norte con Barbacoas y Samaniego, al sur con la República del Ecuador y Cumbal, al oriente con Samaniego, Santacruz y Mallama y al occidente con Tumaco y la República del Ecuador.

En este contexto geográfico se encuentra el resguardo Cuascuabí Paldubí, población a la que va dirigido el presente proyecto. Al resguardo se llega después de media hora de trayecto en carro desde la cabecera municipal y después de cuatro horas por caminos ancestrales, pasando por la comunidad La Esperanza, del resguardo Cuaiquer Viejo. Otro ingreso es después de una hora de trayecto en carro desde la cabecera municipal, pasando por el resguardo Vegas Chagüí Chimbuza y después de dos horas por caminos ancestrales.

El proyecto de creación de la escuela de formación en actividades deportivas busca, con los servicios que oferta, dar cobertura a la comunidad indígena Awá del resguardo Cuascuabí Paldubí, permitiendo el acceso de la población indígena aledaña de Cuchilla del Palmar, Vegas, Magüí, La Esperanza.

3.2.3 Comportamiento de compra de los servicios

El comportamiento de compra de los servicios para una escuela deportiva puede variar según varios factores, pero generalmente, se puede dividir en diferentes etapas y características clave. Siendo las más comunes:

3.2.3.1 Identificación de la necesidad

Los padres, tutores o incluso los propios deportistas identifican la necesidad de inscribirse en una escuela deportiva por varias razones:

- **Desarrollo físico**: Buscan mejorar la salud o el rendimiento deportivo de los niños o adolescentes.
- **Socialización**: Los padres pueden buscar actividades extracurriculares para sus hijos que les permitan hacer amigos y socializar.

- **Intereses deportivos**: Niños o jóvenes con talento o interés particular en un deporte específico, como fútbol, baloncesto, tenis, etc.
- **Especialización**: Buscan programas más avanzados o especializados, con el objetivo de que el deportista tenga una formación más técnica o profesional.

3.2.3.2 Investigación y evaluación

Una vez identificada la necesidad, los padres o personas interesadas suelen investigar las opciones disponibles en su localidad o incluso online:

- **Recomendaciones de boca a boca**: Muchos padres toman decisiones basadas en las experiencias de otros (familiares, amigos, colegas).
- **Búsqueda en redes sociales o páginas web**: Es común que se investiguen las redes sociales de las escuelas deportivas, los testimonios de otros padres, videos de clases o resultados de competencias.
- **Reseñas y opiniones**: Las opiniones en línea son muy influyentes, especialmente en sitios web, foros o plataformas como Google, Facebook o Instagram.
- **Oferta de clases y horarios**: Evaluación de la flexibilidad de los horarios, la duración de las clases y los programas ofrecidos.
- **Calificación de entrenadores**: El prestigio o la formación de los entrenadores también es un factor importante, ya que los padres quieren lo mejor para el desarrollo de sus hijos.

3.2.3.3 Factores decisivos en la compra

- **Precio**: El costo de los servicios será un factor decisivo. A menudo, se comparan precios entre varias escuelas deportivas, analizando no solo el costo mensual, sino también lo que se incluye (materiales, uniformes, competiciones).
- **Ubicación**: La cercanía y accesibilidad de la escuela deportiva es muy importante. Si es fácil llegar, es más probable que los padres elijan esa opción.
- **Calidad de las instalaciones**: La infraestructura del lugar (cancha, gimnasio, equipos, vestuarios) influye en la percepción de la calidad del servicio.

- **Especialización en el deporte**: Si la escuela está especializada en un deporte en particular y tiene una buena reputación en ese ámbito, los padres probablemente se inclinarán por esa opción.
- **Posibilidades de competición**: Para muchos padres, la posibilidad de que sus hijos participen en competiciones y torneos es crucial. Las escuelas que ofrecen esta oportunidad suelen ser preferidas.

3.2.3.4 Proceso de inscripción

- **Facilidad y flexibilidad**: La facilidad con que los padres pueden inscribir a sus hijos es fundamental. Para cual se piensa en inscripción manual en el lugar de la práctica.
- **Pruebas o pruebas gratuitas**: Algunas escuelas deportivas ofrecen clases de prueba, lo que puede influir en la decisión final. Los padres a menudo optan por esta opción antes de comprometerse totalmente.
- **Documentación necesaria**: Asegurarse de que la inscripción sea clara, con toda la información acerca de requisitos médicos, seguros, y condiciones generales.

3.2.3.5 Post-compra y fidelización

- **Comunicación continua**: Las escuelas que mantienen una buena comunicación con los padres, ya sea mediante informes de progreso, actividades de seguimiento, o actualizaciones sobre eventos, tienen más probabilidades de fidelizar a los clientes.
- **Beneficios adicionales**: Ofrecer descuentos, promociones para inscripciones de hermanos, o programas de recompensas por recomendación es una estrategia común para mantener la lealtad.
- **Satisfacción con los resultados**: Si los padres ven que sus hijos progresan, tienen una experiencia social positiva y se divierten, es probable que continúen durante el año o incluso renueven la inscripción.

3.2.3.6 Motivaciones emocionales y psicológicas

- **Crecimiento personal**: Los padres suelen querer lo mejor para el desarrollo integral de sus hijos, buscando en las escuelas deportivas no solo habilidades técnicas, sino también valores como la disciplina, el trabajo en equipo y la resiliencia.

- **Sentimiento de pertenencia**: Las personas buscan pertenecer a un grupo o comunidad, por lo que las escuelas deportivas que fomentan un ambiente familiar y de apoyo tienen una ventaja.

3.3 Investigación de mercados

Con el presente estudio de mercados analizaremos las condiciones, características y oportunidades del entorno comercial y social en el que se desarrollará el proyecto, con el fin de sustentar su viabilidad y orientar la toma de decisiones estratégicas. A través de este análisis se identifican las necesidades, preferencias y comportamientos del público objetivo, así como la oferta existente, los competidores, y las tendencias del sector.

3.3.1 Objetivo

Analizar el comportamiento de los consumidores potenciales de servicios deportivos, con el fin de identificar las necesidades, preferencias y motivaciones de los padres y jóvenes en relación con la elección de una escuela deportiva, para optimizar la oferta de servicios, mejorar la competitividad y aumentar la captación y fidelización de clientes.

3.3.2 Tipo de investigación y metodología

El enfoque mediante el cual se llevará a cabo este estudio es el cuantitativo debido a que este método nos permite abarcar una mayor población estadística y conocer un número superior de percepciones. Con un propósito descriptivo, mediante el cual podamos especificar las características sociodemográficas de los grupos, de las comunidades y de los procesos, al igual que las preferencias deportivas que posean los usuarios. Para el estudio se cuenta con una población estudio conformada por 314 personas residentes del resguardo Cuascuabí Paldubí, y se utilizará una muestra de 52 personas mediante la cual podamos, empleando como instrumento de recolección de datos la encuesta: Preferencias deportivas (anexo 1). La toma de los datos se realizará en una temporalidad transversal o transeccional debido que será una toma en un tiempo único permitiéndonos describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

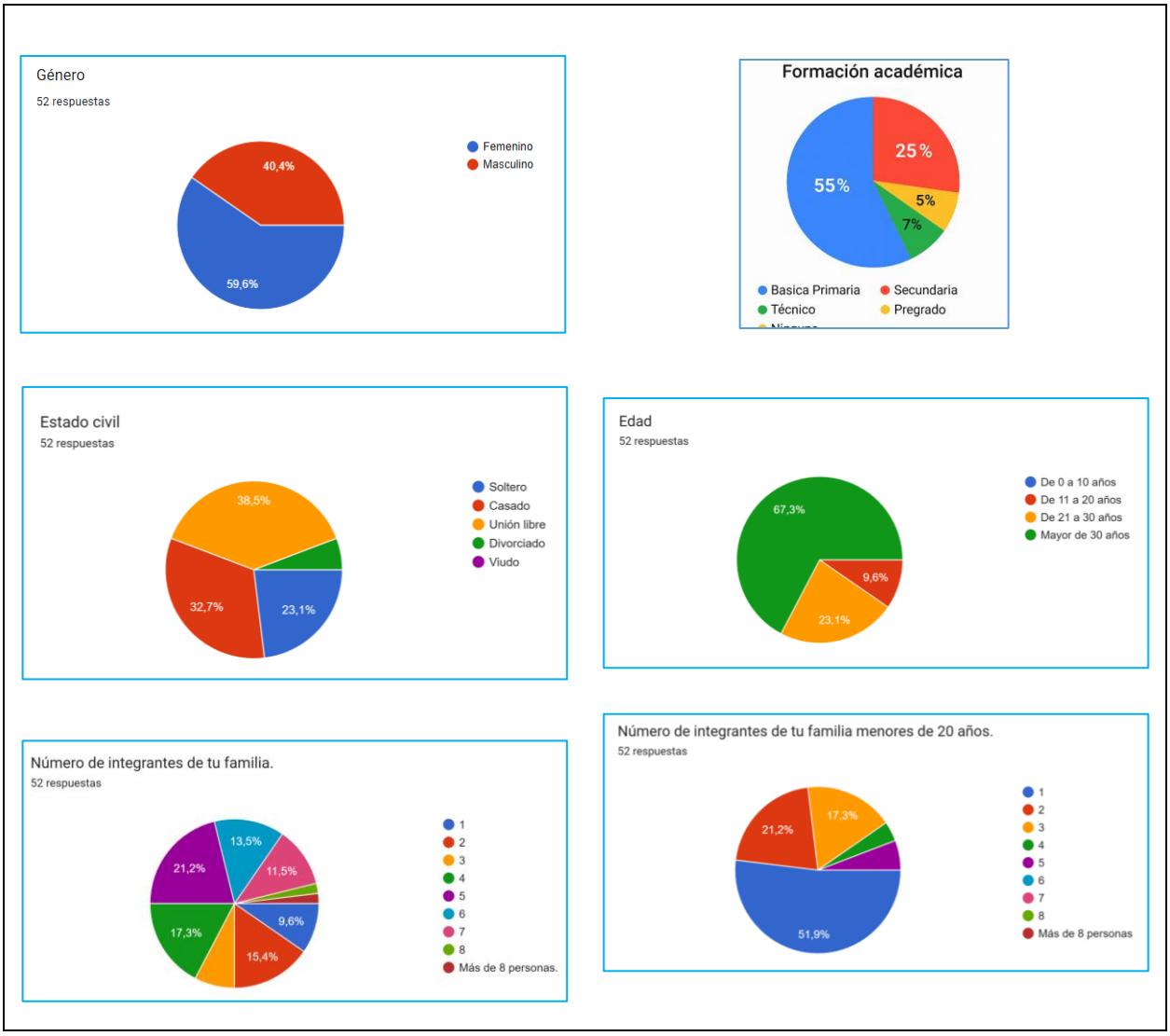
3.3.3 Tabulación y presentación de resultados

La encuesta realizada a los habitantes del resguardo arrojó la siguiente información:

3.3.3.1 Perfil sociodemográfico

En el perfil socio demográfico se plantearon variables como el género, formación académica, estado civil, edad, integrantes de la familia y cuántos de estos integrantes son menores de 26 años.

Tabla 6. *Perfil sociodemográfico*



El perfil socio demográfico nos ofrece distintas variables una de ellas es el género, en el cual encontramos que la mayor población de las personas encuestadas son mujeres. Otro de los ítems es el estado civil, donde encontramos que un alto porcentaje de la población se encuentra viviendo en unión libre y otro porcentaje está localizado en la población de personas casadas.

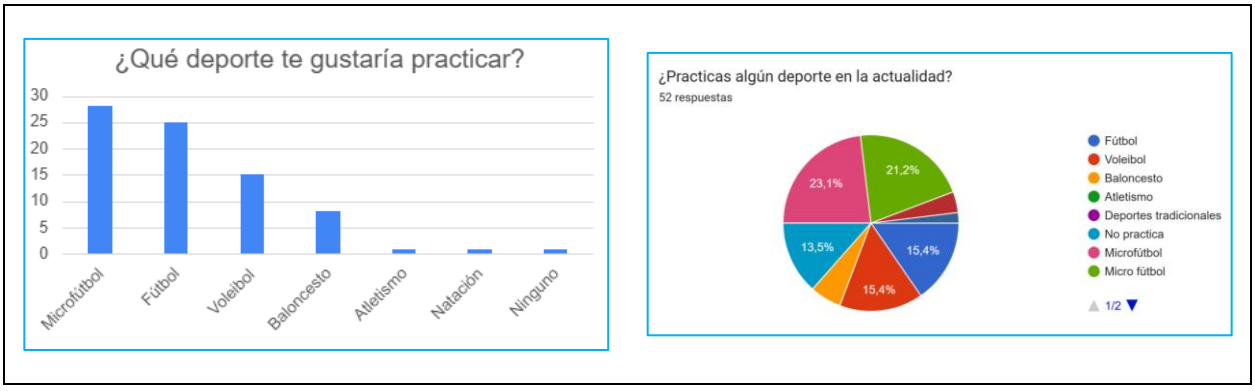
Hablando de la edad encontramos que la mayor población encuestada supera los 21 años, alcanzado un 90%. También otro ítem que logramos identificar es que hay un alto porcentaje de personas que tienen núcleos familiares de 4 o 5 integrantes.

Teniendo en cuenta que la población beneficiaria del proyecto son los niños menores de 21 años, era importante identificar está población y cuántos menores de dicha edad había en cada una de las familias dando como resultado que al menos el 50% de las familias tienen 6 menores de 21 años.

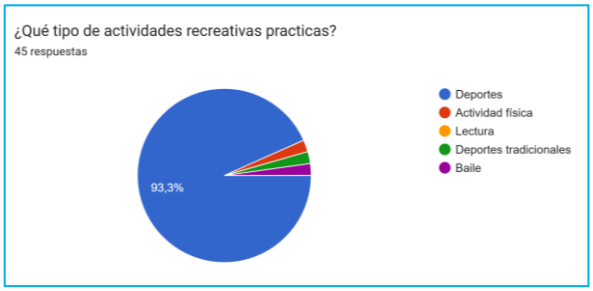
3.3.3.2 Preferencias deportivas

En las preferencias deportivas se consultaron ítems relacionados con los gustos deportivos, la disponibilidad horaria para asistir a algún entrenamiento y su capacidad de compra.

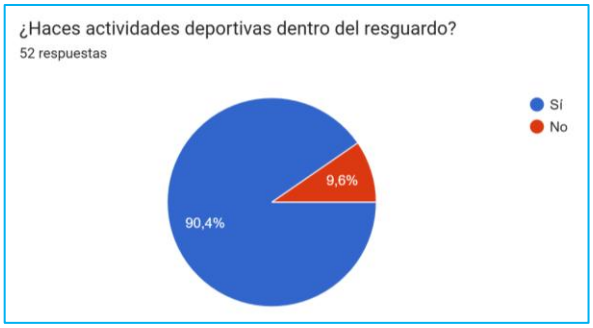
Tabla 7. *Preferencias deportivas*




¿Practicas actividades recreativas?
52 respuestas
Sí
No
13,5%
86,5%

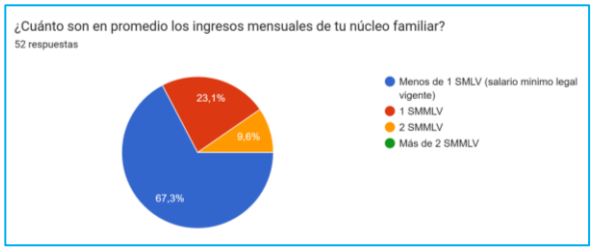

¿Qué tipo de actividades recreativas practicas?
45 respuestas
Deportes
Actividad física
Lectura
Deportes tradicionales
Baile
93,3%

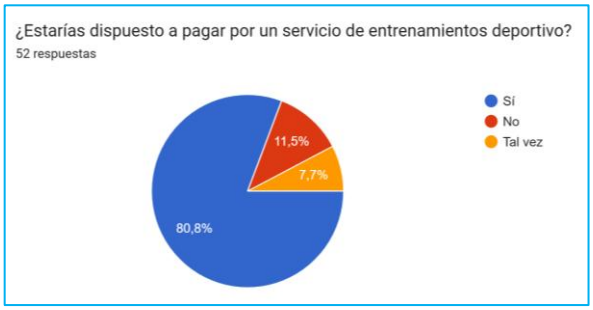

hace actividades recreativas?
55%
15%
15%
15%
Por salud
Por mi edad
Por tiempo
No me gustan

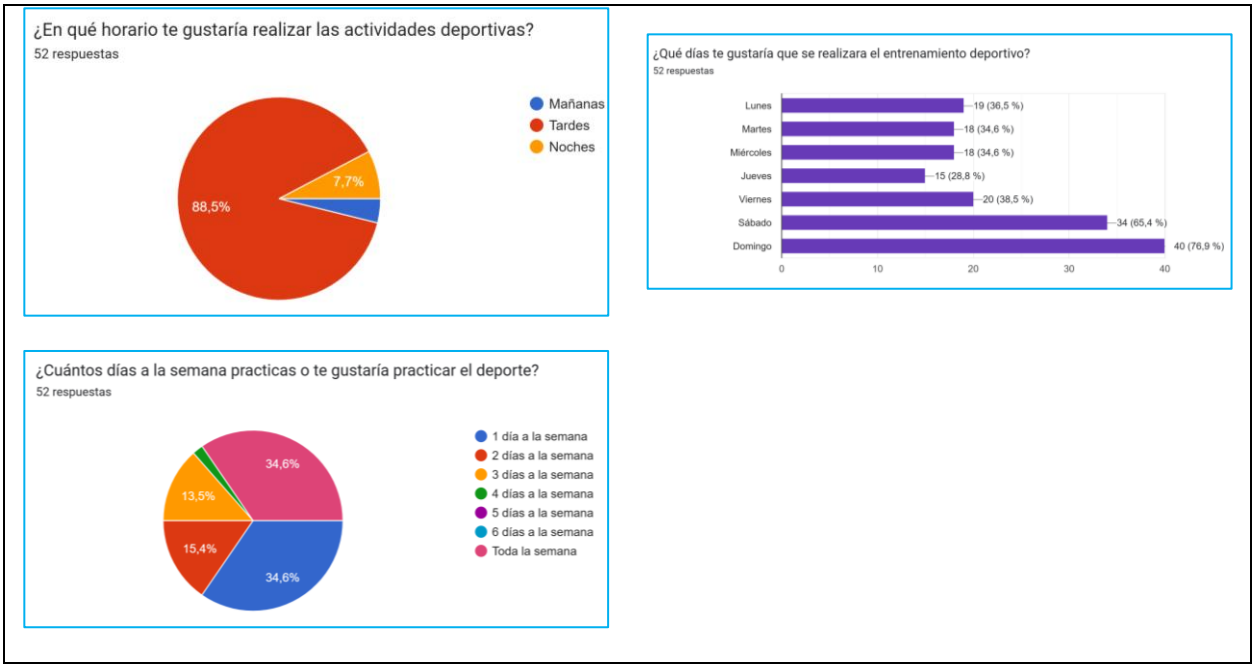

¿Haces actividades deportivas dentro del resguardo?
52 respuestas
Sí
No
9,6%
90,4%


¿Qué actividades recreativas practicas dentro o fuera del resguardo?
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Juegos tradicionales
Fútbol
Microfútbol
Caminar
Baloncesto
Voleibol
Gimnasio
Ninguna


¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tu entrenamiento deportivo?
52 respuestas
Menos de $ 20.000 mensuales
Entre $ 20.000 a $ 40.000 mensuales
Entre $ 40.000 a $ 60.000 mensuales
Más de $ 60.000 mensuales
38,5%
9,6%
51,9%


¿Cuánto son en promedio los ingresos mensuales de tu núcleo familiar?
52 respuestas
Menos de 1 SMLV (salario mínimo legal vigente)
1 SMMLV
2 SMMLV
Más de 2 SMMLV
23,1%
9,6%
67,3%


¿Estarías dispuesto a pagar por un servicio de entrenamientos deportivo?
52 respuestas
Sí
No
Tal vez
11,5%
7,7%
80,8%



En las preferencias deportivas podemos encontrar que a la gran mayoría de la población le gustaría practicar deportes como el microfútbol, fútbol, voleibol y baloncesto. Adicionalmente a gran parte de la población en la actualidad practica deportes como el microfútbol, el fútbol y el atletismo.

Por otro lado, una gran parte de las personas dedica su tiempo de recreación a actividades deportivas. También, se identificó que la mayor parte de personas que no hacen actividades deportivas en la actualidad se debe a problemas de salud.

Hablando de costos del servicio más del 50 % de la población estaría dispuesta a pagar menos de $20.000 pesos colombianos mensuales por los servicios de enseñanza deportiva. Esto relacionado con que la gran mayoría de la población tiene ingresos iguales o menores a un salario mínimo mensual legal vigente. Sin embargo, un 80,8% por ciento de la población estaría dispuesta a pagar por un servicio de entrenamiento deportivo

Si hablamos de los horarios una gran parte de la población tiene disponibilidad en las tardes para asistir a los entrenamientos. Con Los días de entrenamiento se encontró que todos los días de la semana obtuvieron una alta respuesta, de los cuales sobresale la participación en actividades deportivas los fines de semana y la mayor parte de la población estaría dispuesta a destinar más de

6 días a la semana para la práctica de actividades deportivas incluyendo los fines de semana anteriormente mencionados.

3.3.4 Conclusión general de la investigación de mercados

En la investigación de mercados se logró encontrar que la población del resguardo tiene una afinidad con la práctica deportiva en modalidades como el microfútbol, el fútbol y el voleibol. Por lo que estarían dispuestos a destinar tiempo y dinero para recibir el servicio.

3.4 Proyección de la demanda. Método utilizado para la proyección de la demanda.

Para calcular la demanda se hace referencia a la encuesta del DANE 2018, en la cual se presenta una proyección poblacional para el municipio de Ricaurte, Nariño, hasta el año 2024.
Esta proyección permite calcular el número de posibles habitantes hasta el año 2029, cómo se relaciona a continuación:

Tabla 8. *Proyección de la demanda*

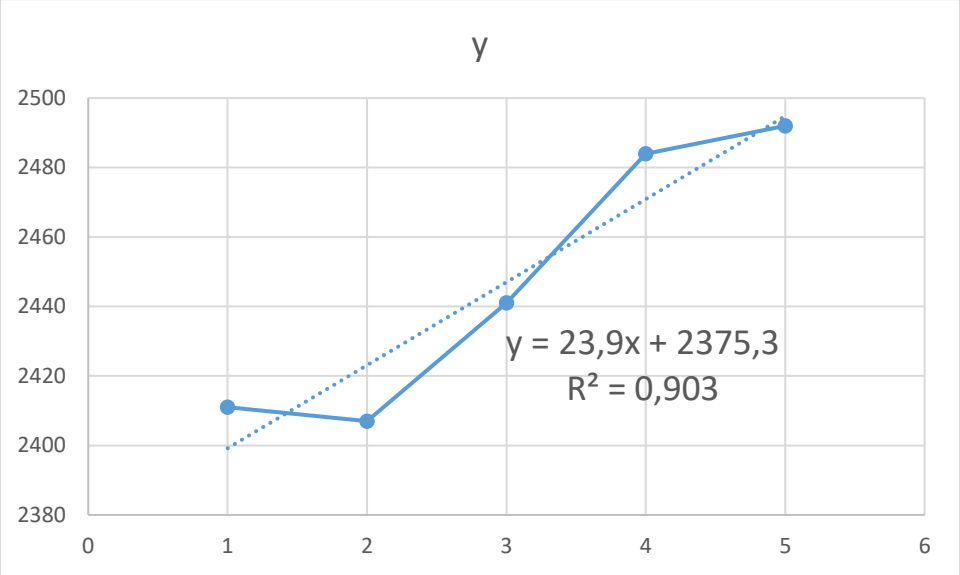
x	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
y	2411	2407	2441	2484	2492	2519	2543	2567	2590	2614
			Segmento de mercado		13%	327	331	334	337	340
			Población objetivo		20%	65	66	67	67	68

La información de la última fila corresponde a la población de resguardo Cuascuabí Paldubí, objeto de nuestro estudio. El Plan de Vida da a conocer el censo poblacional del año 2021, este dato corresponde al 13% de la población del municipio de Ricaurte. Dado que nuestro documento base es el Plan de Vida, se realiza la proyección partiendo de esta información.

Haciendo uso de la ecuación de regresión lineal se encuentra que el resultado de la ecuación es 0,903 para la proyección de la demanda es muy cercano a 1,0, por tanto, esto indica que hay un margen de confiabilidad alto.

A continuación, se relaciona el gráfico de la proyección de demanda y se da a conocer el resultado de la ecuación de regresión lineal:

Ilustración 2. *Regresión lineal*



Habiendo obtenido el dato anterior, se remite a la tabla 2 para poder segmentar la población objeto del proyecto, lo que permite encontrar que el 57.64% de la población es susceptible de adquirir el servicio que ofrece la Escuela de Formación.

Tomando los datos de proyección de la demanda para los primeros cinco años y conociendo el porcentaje de población a impactar con el proyecto, se tiene que el municipio ofrece 65 clientes potenciales en el año sexto, 66 clientes en el año siguiente, 67 clientes en el año octavo, 67 en el año siguiente y 68 en el año décimo, los cuales corresponden al 20% del segmento del mercado.

Tabla 9. *Proyección de la demanda por servicios anuales*

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escuela de iniciación deportiva	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001
Formativo de microfútbol	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001
Formativo de voleibol	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001
Formativo de baloncesto	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001

Esta proyección de la demanda se calcula con la cantidad de sesiones por año que recibe cada alumno de la escuela multiplicado por el número de usuarios de cada servicio. Para el caso del semillero de iniciación deportiva son 120 servicios al año por usuario multiplicado por 20 cupos que tiene la escuela para este servicio en el año 1 de ejecución. Para el caso de los formativos de voleibol, microfútbol y baloncesto los usuarios reciben 160 servicios al año multiplicado por 15 cupos en cada grupo para un total de 2400 usuarios en cada uno de los formativos para el año 1 de ejecución.

3.5 Análisis del mercado proveedor

3.5.1 Determinación de los insumos principales

Para la ejecución del proyecto, se identifican los siguientes recursos humanos y técnicos que se requieren, al igual que la cantidad de los mismos, para la puesta en marcha de la escuela de formación deportiva, los cuales se detallan a continuación:

3.5.1.1 Semillero de iniciación deportiva.

Tabla 10. *Semillero de iniciación deportiva*

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Entrenadores calificados	Horas anuales	240
Balones	Unidades	30
Implementos de entrenamiento: theraband, theratube, escaleras de coordinación	Unidades	30
Mantenimiento del escenario: pintura, corte de la grama y trabajos de cerrajería	Veces al año	4

3.5.1.2 Semillero formación de microfútbol, voleibol y baloncesto.

Tabla 11. *Semillero de formación especializada*

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Entrenadores calificados	Horas anuales por grupo formativo (3 grupos)	320
Balones de microfútbol, voleibol y baloncesto.	Unidades	90
Implementos de entrenamiento: theraband, theratube, escaleras de coordinación	Unidades	90
Mantenimiento del escenario: pintura, corte de la grama y trabajos de cerrajería	Veces al año	4

3.5.2 Proveedores de insumos

En el resguardo Cuascuabí Paldubí no hay establecimientos comerciales de ningún tipo ni personal capacitado áreas afines al deporte, por tanto, los insumos técnicos se pueden obtener en la cabecera municipal de Ricaurte y en municipios aledaños como Túquerres y Llorente, o en municipios más distantes como Pasto e Ipiales.

3.6 Análisis de las tarifas

Basados en las encuestas realizadas y como se expresó en el gráfico 14 podemos encontrar que el 51% de la población está dispuesta a pagar menos de 20 mil pesos por la mensualidad de los servicios deportivos.

3.7 La competencia

3.7.1 Competencia directa

En el resguardo no existe hasta el momento ninguna escuela de formación deportiva que pueda ser competencia directa para el proyecto que aquí se está tratando, dado que, como se mencionó al comienzo del documento, en el resguardo sólo hay presencia del Estado a través de la escuela de básica primaria, no hay otras instituciones presentes de orden público ni privado. Sin embargo, en la cabecera municipal, a dos horas de distancia del resguardo, sí se puede encontrar a la secretaria de Cultura, Recreación y Deporte de la Alcaldía de Ricaurte, Nariño como entidad que promueve el deporte y tiene a disposición actividades y profesionales encargados de prestar estos servicios a la comunidad, por tanto, esta sería una entidad de competencia indirecta para la Escuela de Formación Entre Amigos.

3.7.2 Competencia indirecta

En línea con lo expuesto en el punto anterior, en el resguardo no hay otras ofertas de recreativas, culturales, artísticas o de formación de cualquier índole que pueda representar competencia indirecta para el presente proyecto.

3.8 Tamaño del mercado

Teniendo en cuenta la información anterior, se calcula el presupuesto de venta para los años 6 a 10, como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 12. *Proyección de la demanda por servicios*

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escuela de iniciación deportiva	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001
Formativo de microfútbol	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001
Formativo de voleibol	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001
Formativo de baloncesto	2.400	2.568	2.722	2.858	3.001

3.9 Plan de mercadeo

3.9.1 Objetivos

- Dar a conocer la Escuela de Formación deportiva, a la comunidad del resguardo Cuascuabí Paldubí.
- Introducir la escuela deportiva a nuevos mercados de nivel local: resguardos aledaños.
- Captar clientes nuevos correspondientes al 5% para la escuela deportiva del resguardo.

3.9.2 Metas

- Lograr que el 100% de la comunidad del resguardo se familiarice con los servicios ofertados por la escuela deportiva.
- Cautivar el 20% de las personas objeto del proyecto.

3.9.3 Análisis DOFA y estrategias DOFA

Tabla 13. *Matriz DOFA*

DOFA **Estrategias**	Oportunidades La formación deportiva es un proyecto priorizado en el Plan de Vida del resguardo La comunidad practica deporte y ha identificado la necesidad de contar con instituciones que contribuyan con la formación en este campo Las autoridades indígenas solicitan acompañamiento de diversas instituciones para el fortalecimiento de capacidades deportivas en esta población	Amenazas Se depende de inversión externa Priorización de otros proyectos consignados en el Plan de Vida del resguardo Comunidad con necesidades básicas no satisfechas Seguridad y orden público en el municipio
Fortalezas Proyecto con enfoque étnico Formación a través de grupos deportivos personalizados Entrenadores idóneos para la escuela Infraestructura para la práctica deportiva	Estrategias FO Presentar el proyecto ante instituciones que tienen compromisos establecidos con el resguardo, para su apalancamiento Darle realce al enfoque étnico del proyecto para tener mayor respaldo de las autoridades indígenas Sensibilizar sobre el mejoramiento de la infraestructura deportiva para atender la necesidad manifiesta de la comunidad de formación deportiva	Estrategias FA Relacionamiento estratégico con entidades interesadas en financiar el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad Comunicación efectiva con las autoridades indígenas sensibilizando sobre la importancia de brindar espacios formativos a los NNAJ, para evitar que los cautiven los grupos armados

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Falta adecuar de manera óptima los espacios deportivos Carencia de personal cualificado en el sector Músculo financiero propio escaso	Al ser la comunidad quien solicita el acompañamiento, se pueden generan procesos de colaboración(mingas) para mejorar los espacios deportivos Las autoridades indígenas tienen interés en gestionar recursos para dar cumplimiento a su Plan de Vida La presencia de la iglesia católica y de ONG en el municipio hace que exista una posibilidad real de apalancamiento del proyecto	Relación cercana con la comunidad para que en las reuniones del Cabildo den a conocer su interés en la formación deportiva con los grupos de NNAJ Articulación con otros resguardos para minimizar los costos de los profesionales que van a orientar la escuela deportiva

3.9.4 Estrategias de comercialización para el proyecto

La escuela deportiva ofrece a la población comprendida entre los cinco y los veintiún años de edad del resguardo Cuascuabí Paldubí del municipio de Ricaurte Nariño– entrenamiento deportivo en las modalidades de iniciación deportiva, microfútbol, voleibol y baloncesto.

Este entrenamiento está dirigido por profesionales del área del entrenamiento deportivo altamente calificados, se brindará en los escenarios deportivos más idóneos que brinda el resguardo para la práctica segura, los cuales son las instalaciones de las 2 escuelas del resguardo. Además, para lograr la difusión de los servicios, se pretende hacer alianzas estratégicas con los medios de comunicación del resguardo y el uso de las redes sociales.

Para el lanzamiento del proyecto se especula un precio de la mensualidad de $60.000 pesos colombianos, el cual socializamos en un evento lanzamiento durante el cual tendremos diferentes torneos que incluyan la participación de toda la comunidad.

3.9.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Para la mezcla de mercadeo se tiene presupuestadas las siguientes tareas:

Tabla 14. *Presupuesto de mercadeo*

Tarea	Valor
Plan de medios: programas radiales y manejo de las redes sociales	$1.000.000
Evento de lanzamiento: torneos, refrigerios y premiaciones	$2.000.000

Difusión de la oferta por el municipio: carteles	$500.000
Total	**$3.500.000**

3.10 Conclusiones generales del estudio de mercados

El estudio de mercados nos permite evidencias que hay un interés significativo por parte de niños, niñas, jóvenes y sus familias en participar en actividades deportivas organizadas, lo cual refleja una necesidad no satisfecha en el resguardo. Adicional a esto no existen programas formales de formación deportiva en la comunidad, lo que representa una oportunidad clara para implementar una escuela que brinde procesos sistemáticos de enseñanza y entrenamiento.

También permite identificar el interés en deportes de conjunto como los son el microfútbol, el voleibol y baloncesto, por lo que deben ser priorizados en el diseño de la oferta formativa. Sin embargo, aunque existe un interés por estos deportes la infraestructura deportiva es muy limitada para el desarrollo de actividades deportivas, lo cual implica la necesidad de gestionar inversiones o alianzas para la adecuación o construcción de escenarios.

Adicional a esto la comunidad muestra disposición para participar en la planeación y ejecución del proyecto, lo que favorece su sostenibilidad y pertinencia cultural. Con base en la demanda identificada, la ausencia de competidores directos y el apoyo comunitario, se concluye que la implementación de una escuela de formación deportiva en el resguardo indígena es viable y tiene alto potencial de impacto social y cultural.

4. Estudio técnico

Este estudio técnico tiene como finalidad determinar la viabilidad operativa del proyecto, analizando todos los aspectos relacionados con su funcionamiento físico, logístico y estructural. En este caso, se evaluaron los requerimientos para la implementación de una escuela de formación deportiva en el resguardo indígena, incluyendo ubicación, infraestructura, recursos humanos, equipamiento y procesos operativos.

4.1 Tamaño de la planta

Si se tiene proyectado atender 65 niños para el año 1 de ejecución, en 4 programas de formación lo que implica la contratación de un instructor deportivo y el uso de una cancha polideportiva

4.1.1 Espacios Deportivos

Para la implementación del proyecto se requiere una placa polideportiva reglamentaria de medidas de 28 metros de largo por 15 metros de ancho. Si el espacio es limitado, se pueden realizar las actividades en una cancha más pequeña de 20 metros de largo por 12 metros de ancho.

4.1.1 Factores que determinan el tamaño de la planta. Definición de la capacidad nominal de la planta

El tamaño de la planta está definido por la capacidad instalada con la que cuenta el resguardo, ya que el proyecto no tiene contemplado la construcción de escenarios deportivos. Sin embargo, se tiene presupuestado una intervención para el acondicionamiento de los escenarios existentes.

4.1.2 Análisis de obsolescencia de la tecnología que se empleará frente a la de la competencia y la vida del proyecto

La implementación deportiva requerida para la ejecución de las actividades tiene tiempos de obsolescencia muy elevados que superan los tiempos del desgaste de este o a la duración del proyecto, por lo cual no se evidencia la obsolescencia como un riesgo para la vida del proyecto.

4.1.3 Tipo de maquinaria y equipo a utilizar en producción

El proyecto no requiere de una maquinaria para su implementación, ya que, la parte fundamental para la ejecución de este es la mano de obra sumada a algunos implementos deportivos.

4.2 Localización de la planta

4.2.1 Macrolocalización. Variables locacionales.

En Colombia, según datos del SISPRO del Ministerio de Salud y Protección Social, el 16% de la población total nacional ha sido víctima del conflicto armado. En este marco, el departamento de Nariño y, en él, el municipio de Ricaurte, son lugares donde existe gran cantidad de personas víctimas del conflicto armado, 214.316 personas del departamento y 3.987 personas del municipio. Por tanto, en el análisis de la macro localización, esta razón del conflicto armado presente en el territorio fue una variable determinante para la ubicación del proyecto en el municipio de Ricaurte, más específicamente en el resguardo Cuascuabí Paldubí

Además, se elige este municipio en tanto alberga a la etnia Awá, población indígena, que se encuentra en riesgo de exterminio físico y cultural a causa del conflicto armado y el desplazamiento forzado, según los Planes de Salvaguarda, contenidos en el Auto 004 de 2009.
En tanto el acceso a servicios públicos básicos: energía, agua, acueducto y alcantarillado, vías de acceso, condiciones de vida, actitud de la comunidad respecto a la propuesta del proyecto, el resguardo de Cuascuabí presenta condiciones favorables para su implementación.

Ahora bien, para la decisión final, según el análisis de la micro localización de la escuela de formación deportiva, se tuvieron en cuenta variables principales como: seguridad del sector, número de habitantes de acuerdo con los grupos etarios que aplican para la escuela –personas entre los 5 y los 25 años de edad–, disposición y calidad de los escenarios deportivos y capacidad de pago de los clientes potenciales.

4.2.2 Emplazamiento. Variables locacionales

En el municipio de Ricaurte, se encontró que los resguardos indígenas de Cartagena, Cuascuabí y Vegas, son posibles sectores para ubicar la escuela deportiva, en tanto ofrecen las condiciones óptimas para la ejecución del presente proyecto, y se descartaron los restantes diez resguardos que están conformados legalmente en el municipio por no contar con dichas condiciones para la prestación óptima del servicio.

Finalmente, factores de costo de servicio públicos, vías carreteables para el transporte de insumos y transporte personal, proximidad a los proveedores y talento humano, tendencia de crecimiento de la población, instituciones competencia para la escuela, también fueron razones claves para la decisión final de la localización del proyecto.

4.2.3 Método para definir la localización.

Para definir la localización del proyecto se utilizó el método cualitativo por puntos, el cual dio los siguientes resultados:

Tabla 15. *Localización*

Factores		**Opciones**			**Ponderado**		
Variables	Peso	Cartagena	Cuascuabí	Vegas	Cartagena	Cuascuabí	Vegas
Capacidad de pago	0.20	2	4	3	0.4	0.8	0.6
Seguridad del sector	0.20	3	3	3	0.6	0.6	0.6
Población joven	0.40	4	4	4	1.6	1.6	1.6
Escenario deportivo	0.20	4	3	2	0.8	0.6	0.4
Suma	**1**				**3.4**	**3.6**	**3.2**

Bajo la metodología y las variables anteriormente mencionadas, se decidió que la localización más adecuada para el proyecto es el resguardo de Cuascuabí, ya que es el lugar que ofrece la calificación más alta, en tanto las variables seleccionadas, importantes para la implementación del proyecto, puntúan mejor.

4.3 Ingeniería del proyecto

4.3.1 El servicio. Determinar los insumos para la prestación del servicio

El producto estrella es el entrenamiento deportivo de iniciación deportiva, para el cual se realizó la siguiente ficha técnica:

Tabla 16. *Ficha técnica servicio de iniciación deportiva*

Nombre comercial del servicio	**Entrenamiento deportivo de iniciación deportiva**
Marca	o Escuela de formación deportiva
Ventajas	o Entrenamiento dirigido por profesionales altamente calificados o Implementos deportivos de primer nivel o Escenarios deportivos idóneos o Participación en torneos regionales
Presentación comercial	o Entrenamiento deportivo 6 horas semanales.
Especificaciones	o Entrenamiento deportivo 6 horas semanales, con participación en festivales a nivel regional o Servicio de entrenamiento deportivo en la modalidad iniciación deportiva multidisciplinaria, 6 horas semanales de entrenamiento dividido en 3 bloques de dos horas o Dirigido por profesionales del área del entrenamiento deportivo, en escenarios idóneos para la modalidad, con implementos deportivos de primer nivel y participación en diferentes festivales regionales, que permitan potenciar el talento de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes del municipio
Clientes	o Apasionados por el deporte, entre los 6 y los 10 años: niñas y niños

Los otros productos de la escuela deportiva son los procesos formativos especializados en microfútbol, voleibol y baloncesto.

Tabla 17. *Ficha técnica de entrenamientos formativos*

Nombre comercial del servicio	**Entrenamiento deportivo especializado: microfútbol, voleibol y baloncesto**
Marca	○ Escuela de formación deportiva
Ventajas	○ Entrenamiento dirigido por profesionales altamente calificados ○ Implementos deportivos de primer nivel ○ Escenarios deportivos idóneos ○ Participación en torneos regionales
Presentación comercial	○ Entrenamiento deportivo 8 horas semanales.
Especificaciones	○ Entrenamiento deportivo 8 horas semanales, con participación en torneos a nivel regional ○ Servicio de entrenamiento deportivo en la modalidad iniciación deportiva multidisciplinaria, 8 horas semanales de entrenamiento dividido en 4 bloques de dos horas ○ Dirigido por profesionales del área del entrenamiento deportivo, en escenarios idóneos para la modalidad, con implementos deportivos de primer nivel y participación en diferentes torneos regionales, que permitan potenciar el talento de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes del municipio

Clientes	○ Apasionados por el deporte, entre los 10 y los 21 años: niñas y niños, adolescentes y jóvenes

4.3.2 Procesos. Descripción del proceso

A continuación, se relaciona el diagrama del proceso de servucción para la escuela deportiva:

- Se realizan estrategia de promoción y marketing del servicio en el municipio, recurriendo a los medios de comunicación más usados por sus habitantes: emisora comunitaria, diálogo con las autoridades de los resguardos y las redes sociales.
- El cliente llega a las instalaciones deportivas de la escuela y es atendido por la persona encargada de la inscripción de los usuarios del entrenamiento deportivo.
  - Posteriormente, se le da bienvenida a la escuela con un recorrido por el portafolio de servicios.
  - Se le brinda información de los días y horarios de entrenamiento, según la categoría a la que corresponda.
- Se realizan las jornadas de entrenamiento deportivo en las modalidades de iniciación deportiva, microfútbol, voleibol y baloncesto por grupos, en sesiones de dos horas semanales, en las instalaciones del resguardo
- Se realiza la evaluación de los procesos deportivos realizados por los clientes: avances deportivos, cambios de categoría, competencias regionales, convivencia del grupo, entre otros, y de los procesos de la escuela: marketing, calidad del servicio, atención a la demanda presente en el municipio, posicionamiento de la escuela, entre otros.
- Finalmente, se realiza la clausura deportiva y cultural del ciclo deportivo, con temporalidad anual.

Ilustración 3. *Procesos de servucción*



4.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta

La mano de obra directa del proyecto son 1 profesional del área deportiva que puedan liderar los entrenamientos, 1 administrador deportivo y una auxiliar administrativa. La mano de obra indirecta del proyecto está relacionada con el plan de medio y la compra de los insumos deportivos.

4.3.4 Costos directos de producción

El servicio estrella de la empresa contempla una población de 20 usuarios en 1 grupos, para los cuales se plantea la siguiente tabla de costos:

Tabla 18. *Costos de producción iniciación deportiva*

Semillero de iniciación deportiva				
Descripción	**Unidad medida**	**Cantidad**	**Costo unitario**	**Total**
Entrenador	Hora	2	$37.500	$ 75.000
Uso implementos deportivos		1	$30.000	$ 30.000
Depreciación placa polideportiva		1	$5.000	$ 5.000
		Total por sesión		**$ 110.000**
		Niños por grupo		20

Valor de sesión por niño	$ 5.500
Duración sesión por horas	2
Sesiones por semana	3
Sesiones por mes	12
Meses de ejecución	10
Sesiones por año	120
Costo anual por niño	**$ 660.000**

Los otros 3 productos que ofrece la escuela son el entrenamiento formativo de microfútbol, voleibol y baloncesto.

Tabla 19. *Costos de entrenamientos especializados: microfútbol*

Formativo de microfútbol				
Descripción	**Unidad medida**	**Cantidad**	**Costo unitario**	**Total**
Entrenador	Hora	2	$37.500	$ 75.000
Uso implementos deportivos		1	$30.000	$ 30.000
Depreciación placa polideportiva		1	$5.000	$ 5.000
		Total por sesión		**$ 110.000**
		Niños por grupo		15
		Valor de sesión por niño		$ 7.333
		Duración sesión por horas		2
		Sesiones por semana		4
		Sesiones por mes		16
		Meses de ejecución		10
		Sesiones por año		160
		Costo anual por niño		**$ 1’173.333**

Tabla 20. *Costos de entrenamientos especializados: voleibol*

Formativo de voleibol

Descripción	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Total
Entrenador	Hora	2	$37.500	$ 75.000
Uso implementos deportivos		1	$30.000	$ 30.000
Depreciación placa polideportiva		1	$5.000	$ 5.000
		Total por sesión		**$ 110.000**
		Niños por grupo		15
		Valor de sesión por niño		$ 7.333
		Duración sesión por horas		2
		Sesiones por semana		4
		Sesiones por mes		16
		Meses de ejecución		10
		Sesiones por año		160
		Costo anual por niño		**$ 1’173.333**

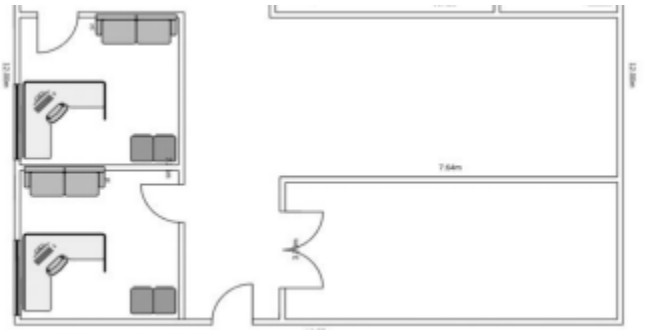
Tabla 21. *Costos de entrenamientos especializados: baloncesto*

Formativo de baloncesto				
Descripción	**Unidad medida**	**Cantidad**	**Costo unitario**	**Total**
Entrenador	Hora	2	$37.500	$ 75.000
Uso implementos deportivos		1	$30.000	$ 30.000
Depreciación placa polideportiva		1	$5.000	$ 5.000
		Total por sesión		**$ 110.000**
		Niños por grupo		15
		Valor de sesión por niño		$ 7.333
		Duración sesión por horas		2
		Sesiones por semana		4
		Sesiones por mes		16
		Meses de ejecución		10
		Sesiones por año		160
		Costo anual por niño		**$ 1’173.333**

4.3.5 Distribución física de la planta

La planta física requerida para implementación del proyecto son una oficina de 6 x 3 metros para la parte administrativa del proyecto y el almacenamiento de los implementos deportivos.

Ilustración 4. *Diagrama de planta física*



4.3.6 Estudio de impacto ambiental y social

El proyecto de creación de una escuela de formación deportiva no genera impactos ambientales relevantes, dado que se hará uso de los espacios con los que cuenta el resguardo y sólo se recurrirá al uso de insumos deportivos, lo que representa un impacto mínimo para el ambiente.

En la dimensión social el impacto sí es amplio en la medida que aborda situaciones que se generan en la comunidad del resguardo. Al ser un proyecto dirigido a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes para brindar espacios de formación integral, finalmente impacta las condiciones de vida de esta población en los siguientes aspectos: a nivel emocional, el deporte ayuda en el buen estado de ánimo, en el mejoramiento de la convivencia al interior de las familias y la comunidad; a nivel social, permite que las NNAJ cuenten con oportunidades para el uso del tiempo libre y, en este sentido, tendrán oportunidades para desarrollar su capacidad física y deportiva, tendrán más opciones para plantearse su proyecto de vida, estarán menos expuestos al sedentarismo, a la ingesta de bebidas alcohólicas y menos expuestos ante los grupos armados al margen de la ley.

4.4 Conclusiones generales del estudio técnico

El estudio técnico proyecto de implementación de la escuela deportiva, del municipio de Ricaurte, Nariño, a partir de la proyección de la demanda, permite conocer que existe un mercado apropiado para la propuesta en tanto en el municipio hay un porcentaje del 40% de clientes potenciales, entre el total de la población, que cumplen con las condiciones de edad requerida para hacer parte de la escuela y en tanto el número de clientes a impactar con el proyecto es óptimo para la instalación y puesta en marcha de la misma.

La capacidad nominal para la prestación del servicio es de entrenamiento deportivo en las modalidades mencionadas anteriormente es de 65 clientes, durante el primer año, de acuerdo con la capacidad que se tendrá instalada para ese tiempo mencionado.

Lo anterior se menciona a partir del análisis de la población afectada y la demanda insatisfecha, aspectos que favorecen la consolidación de la escuela, dado que en el resguardo no hay oferta de instituciones que atiendan la necesidad de la población en formación deportiva.

Se encuentra que en el resguardo existen dos escenarios óptimos para la práctica deportiva y recreativa, situación que favorece al proyecto en la medida que le permite contar con el aval de la alcaldía para generar estrategias que propendan por la formación integral y el buen uso del tiempo libre.

5 Estudio administrativo y legal

El estudio legal tiene como propósito analizar el marco normativo aplicable a la creación y operación de una escuela de formación deportiva en un resguardo indígena, con el fin de garantizar que el proyecto cumpla con los requisitos jurídicos establecidos por la legislación nacional y las normas propias de la comunidad. Este análisis permite identificar las figuras legales más adecuadas para la constitución del proyecto, los trámites necesarios para su formalización, y las obligaciones legales en materia laboral, contractual, tributaria y de protección de derechos de niñas, niños y adolescentes.

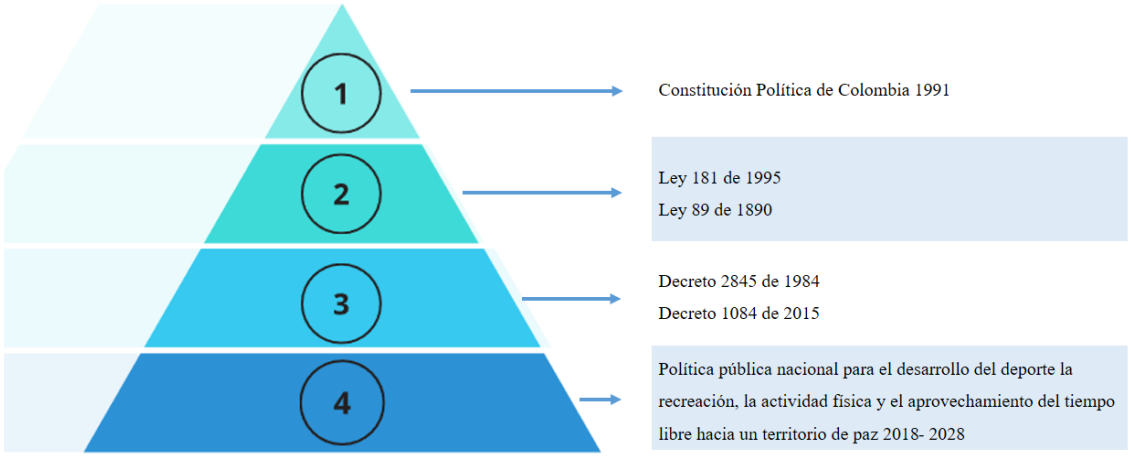
Asimismo, el estudio considera el reconocimiento de la autonomía de los pueblos indígenas, consagrada en la Constitución Política de Colombia, así como los convenios internacionales que respaldan el derecho de estas comunidades a desarrollar sus propios procesos educativos y

culturales. De esta forma, se busca asegurar que el proyecto no solo sea legalmente viable, sino también respetuoso de la identidad, normas y estructuras organizativas del resguardo.

5.1 Estudio legal. Estudio de las disposiciones legales

Pirámide Kelsen:

Ilustración 5. *Pirámide de Kelsen*



Nivel 1: Constitución Política de Colombia, 1991, artículo 52. El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

Nivel 2: Ley 181 de 1995. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea El Sistema

Nacional del Deporte. Sumado a Ley 89 de 1890 que amparan las organizaciones deportivas en el marco del régimen especial indígena.

Nivel 3: Decreto 2845 de 1984. Por el cual se dictan normas para el ordenamiento del deporte, la educación física y la recreación. Y el Decreto 1084 de 2015 que reglamenta el sector deportivo.

Nivel 4: Política Pública Nacional para el Desarrollo Del Deporte La Recreación, La Actividad Física Y El Aprovechamiento Del Tiempo Libre Hacia Un Territorio De Paz 2018- 2028. Bajo la cual se otorgan beneficios especiales para la implementación de procesos deportivos en municipios afectados por el conflicto armado, incluido el municipio de Ricaurte, Nariño.

5.2 Organización

5.2.1 Organización jurídica

El proyecto de escuela deportiva, del resguardo Cuascuabí Paldubí, será constituido en el registro mercantil de Ipiales, Nariño. La forma jurídica de la empresa es una entidad de carácter comunitario, sin ánimo de lucro tipo corporación, con personería jurídica propia, constituida bajo el amparo del derecho propio indígena y la Ley 89 de 1890, en armonía con la Constitución Política de Colombia (artículos 7, 70, 246 y 330).

5.2.2 Direccionamiento estratégico (valores, misión, visión, objetivos corporativos)

Valores:

- **Identidad** a partir del trabajo profesional en la formación integral de los deportistas.
- **Respaldo** desde el acompañamiento familiar en el desarrollo integral de sus hijos.
- **Superación personal y proyecto de vida** a partir de la participación deportiva a nivel regional.
- **Profesionalismo** desde un equipo de trabajo capacitado en la formación deportiva y personal de los deportistas.
- **Calidad** en la planeación y entrega de los procesos de enseñanza-aprendizaje futbolísticos.

Misión: Formar de manera integral, a través de la práctica deportiva, a los alumnos de la escuela deportiva, mejorando su calidad de vida a partir del buen uso del tiempo libre y de una sana recreación.

Visión: Ser una de las mejores alternativas en la formación integral de personas a través del deporte, en el resguardo Cuascuabi, Paldubi del municipio de Ricaurte, Nariño, y en la región del suroccidente colombiano, reconocida por lograr la integración de los deportistas en la sociedad, desde proyectos de vida sólidos y la calidad de vida mejorada y por contar con un equipo de trabajo humano y altamente calificado.

Objetivos:

- Promover la práctica del deporte en los alumnos bajo una orientación formativa.
- Impulsar la formación integral de los alumnos a partir de la práctica de valores que le permitan tener un óptimo desarrollo personal.
- Fomentar el buen uso del tiempo libre y mejorar la calidad de vida de los alumnos.
- Trabajar en un ambiente familiar, involucrando a los padres en el desarrollo de sus hijos.
- Participar en torneos y campeonatos a nivel regional con las diferentes categorías deportivas.

5.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas

5.2.3.1 Personal Directivo y Administrativo

Junta directiva de la corporación: Conformada por el presidente de la corporación, los inversores; representante de los deportistas, representante de los padres, representante de los entrenadores y un representante del cabildo indígena**.**

Coordinador/a General (presidente): Profesional o tecnólogo en educación física, gestión deportiva o afines. Experiencia en comunidades étnicas. Dedicación medio tiempo.

Asistente Administrativo: Técnico o tecnólogo en administración o contabilidad. Dedicación medio tiempo.

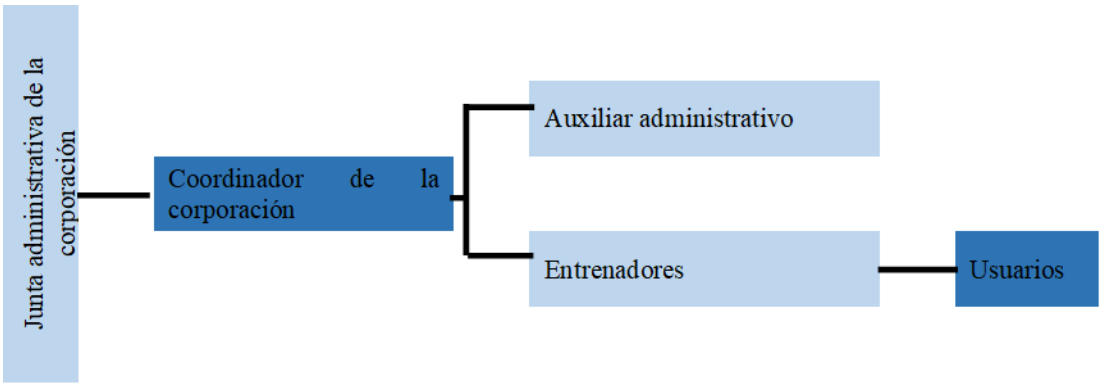
5.2.3.2 Personal Técnico y Pedagógico.

Entrenadores/as Deportivos: Licenciados o técnicos en deporte o educación física. Dedicación tiempo completo o por horas según número de grupos.

5.2.4 Organigrama

Se plantea una estructura organizacional en la cual todos los actores están al mismo nivel jerárquico, pero siguiendo una estructura lineal.

Ilustración 6. *Organigrama*



5.2.5 Perfiles y funciones de cargos

5.2.5.1 Funciones de la Junta Directiva.

La Junta Directiva es el órgano de dirección y orientación general de la escuela deportiva. Está conformada por el presidente del club, los inversores; representante de los deportistas, representante de los padres, representante de los entrenadores y un representante del cabildo indígena**.**

Definir la dirección estratégica

- Aprobar los planes anuales y plurianuales de desarrollo deportivo y formativo.
- Definir los objetivos generales y metas de impacto comunitario.
- Velar por la inclusión del enfoque intercultural y de derechos en la oferta de la escuela.

Gestión institucional y administrativa

- Aprobar el presupuesto anual y los informes financieros presentados por la Coordinación General.
- Autorizar convenios, alianzas y proyectos con entidades públicas y privadas.
- Aprobar los informes de gestión, avances y resultados presentados periódicamente.

Supervisión y control

- Hacer seguimiento al cumplimiento de los programas, horarios, actividades y cobertura.
- Solicitar auditorías internas o externas si es necesario.
- Resolver conflictos o faltas que afecten el funcionamiento de la escuela.

Nombramientos y evaluación

- Nombrar y remover al Coordinador/a General de la escuela.
- Participar en los procesos de selección del personal clave (entrenadores, administrativos).
- Evaluar periódicamente el desempeño del equipo directivo.

Representación comunitaria

- Actuar como puente entre la escuela y el cabildo indígena, padres de familia y jóvenes.
- Promover la participación de la comunidad en las actividades deportivas y culturales.
- Representar a la escuela ante autoridades locales, regionales o nacionales cuando se requiera.

Fomento del bienestar y la cultura

- Impulsar estrategias que integren el deporte con la salud, la cultura y la identidad del pueblo.
- Promover eventos, festivales y encuentros interculturales con otras comunidades.

5.2.5.2 Funciones del/la Coordinador/a General.

El/La Coordinador/a General es responsable de liderar la gestión integral de la escuela deportiva, articulando lo técnico, administrativo, pedagógico y comunitario.

Gestión administrativa y operativa

- Planear, organizar y supervisar las actividades deportivas, pedagógicas y logísticas.
- Coordinar el uso adecuado de los recursos físicos, financieros y humanos.
- Elaborar y ejecutar el presupuesto anual de la escuela.
- Gestionar informes de gestión e informes financieros periódicos.

Dirección pedagógica y técnica

- Coordinar el diseño y ejecución del plan de formación deportiva para niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- Supervisar a los entrenadores y formadores en la implementación de metodologías apropiadas.
- Velar por la integración del enfoque intercultural y la pertinencia cultural en la enseñanza.

Liderazgo comunitario y articulación institucional

- Actuar como enlace entre la Escuela, el Cabildo Indígena y otras entidades del territorio.
- Coordinar con padres, sabios, líderes y jóvenes para asegurar la participación de la comunidad.
- Gestionar alianzas con alcaldías, ONG, instituciones educativas y el Ministerio del Deporte.

Gestión del talento humano

- Coordinar procesos de selección, inducción y evaluación del personal de la escuela.
- Promover un clima de trabajo colaborativo y de respeto por la cultura local.
- Organizar capacitaciones y acompañamiento técnico a entrenadores y monitores.

Seguimiento, evaluación y mejora continua

- Hacer seguimiento a indicadores de cobertura, participación, desempeño y satisfacción.
- Promover espacios de evaluación participativa con la comunidad y la Junta Directiva.
- Implementar mejoras continuas a partir de las observaciones y aprendizajes del proceso.

Representación institucional

- Representar a la escuela en espacios deportivos, culturales y de articulación interinstitucional.
- Comunicar los avances, necesidades y logros del proyecto ante la Junta Directiva y el Cabildo.

5.2.5.3 Funciones del Asistente Administrativo.

El Asistente Administrativo es el encargado de apoyar la gestión operativa, financiera y documental de la escuela, garantizando un funcionamiento ordenado y transparente.

Gestión documental y archivo

- Organizar y mantener al día los archivos físicos y digitales de la escuela (matrículas, asistencia, informes, correspondencia).
- Recibir, radicar y tramitar documentos internos y externos.
- Elaborar cartas, actas, certificados y demás documentos administrativos requeridos.

Apoyo contable y financiero

- Llevar el registro diario de ingresos y egresos (control de caja menor, comprobantes de pago, facturas).
- Apoyar en la elaboración de presupuestos, informes financieros y conciliaciones.
- Gestionar pagos menores, compras básicas y control de inventario (material deportivo, papelería, etc.).

Atención a usuarios y comunidad

- Atender a padres, niños y comunidad en temas relacionados con inscripciones, pagos y horarios.
- Canalizar inquietudes o solicitudes al Coordinador General o la Junta Directiva.
- Apoyar en la organización de reuniones, eventos deportivos o asambleas.

Soporte logístico

- Coordinar la disponibilidad de espacios, materiales y transporte para entrenamientos o actividades especiales.
- Apoyar la programación de uso de escenarios deportivos y recursos.
- Supervisar aspectos logísticos básicos como limpieza, mantenimiento y seguridad.

Gestión de comunicaciones internas

- Apoyar la difusión de información por medios físicos o digitales (volantes, redes, carteleras).
- Mantener actualizados los datos de contacto de los beneficiarios y personal de la escuela.
- Redactar boletines informativos, convocatorias y comunicados según se requiera.

5.2.5.4 Funciones de los Entrenadores.

Los entrenadores son responsables de la formación técnica, física y formativa de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en la práctica deportiva, promoviendo el desarrollo integral desde un enfoque pedagógico y cultural pertinente.

Planificación y ejecución de entrenamientos

- Diseñar planes de entrenamiento acorde a la edad, nivel y modalidad deportiva de los participantes.
- Implementar rutinas técnicas, tácticas y físicas en cada sesión de entrenamiento.
- Adaptar los contenidos deportivos a las capacidades y contextos de los estudiantes.

Formación integral y pedagógica

- Promover valores como el respeto, la disciplina, la cooperación, la honestidad y el juego limpio.
- Motivar a los estudiantes a través de actividades lúdicas y pedagógicas.
- Integrar elementos de la cultura indígena/local en las sesiones (juegos tradicionales, lengua, símbolos).

Seguimiento y evaluación

- Evaluar periódicamente el progreso técnico, físico y actitudinal de los participantes.
- Mantener registros de asistencia, desempeño y participación.
- Informar al Coordinador General y a los padres sobre avances o situaciones especiales.

Prevención y cuidado

- Promover hábitos saludables de vida, autocuidado y nutrición básica en los deportistas.
- Velar por la seguridad de los niños durante las prácticas.
- Aplicar protocolos básicos de primeros auxilios en caso de lesiones o emergencias.

Participación en eventos

- Preparar y acompañar a los deportistas en festivales, encuentros deportivos o torneos.
- Coordinar con la escuela la logística para salidas y competencias.
- Representar con responsabilidad a la institución y a la comunidad en espacios externos.

Trabajo en equipo y comunidad

- Participar activamente en reuniones con el equipo de trabajo y la Junta Directiva.
- Apoyar actividades comunitarias, culturales o recreativas promovidas por la escuela.
- Contribuir a crear un ambiente de respeto, inclusión y pertenencia.

5.2.6 Relación de muebles, enseres y equipo de oficina

Tabla 22. *Relación de muebles y equipos de oficina*

Ítem	Cantidad	Observaciones
Computador de escritorio o portátil	1	Para uso del coordinador y/o asistente
Impresora multifuncional	1	Impresión, escaneo y copias
Teléfono fijo o celular institucional	1	Para comunicaciones externas
Botiquín de primeros auxilios	1	Obligatorio por normas de seguridad
Tablero acrílico	1	Para clases, explicaciones o reuniones

5.3 Conclusiones generales del estudio administrativo y legal

En el estudio administrativo y legal se evidenciaron algunos requerimientos legales que aportan a la viabilidad del proyecto como lo son la viabilidad de la creación de una escuela deportiva dentro de un resguardo indígena, siempre que se articule con el marco normativo nacional (Ley 181 de 1995, Ley 89 de 1890) y el Derecho Propio de la comunidad. El respaldo del Cabildo o autoridad tradicional garantiza su legitimidad ante la comunidad y facilita su reconocimiento ante entidades externas.

Adicional a esto es importante definir la forma más adecuada para organizar la escuela es como una entidad sin ánimo de lucro de carácter comunitario, ya sea constituida como club deportivo de formación, corporación deportiva o como programa autónomo del resguardo, con personería reconocida por el Cabildo. Esta figura permite gestionar recursos, establecer convenios y participar en circuitos deportivos oficiales.

También se recomienda una estructura administrativa sencilla pero eficiente, conformada por una Junta Directiva, un Coordinador General, un equipo técnico (entrenadores, formadores) y un área de apoyo administrativo. Esta organización permite distribuir funciones con claridad y asegurar la sostenibilidad operativa. Sumando a la necesidad de gestiones interinstitucionales para garantizar sostenibilidad financiera y técnica, se requiere una activa gestión de alianzas con entidades públicas (alcaldías, ministerios), privadas y del tercer sector (ONG, fundaciones), así como la participación en convocatorias de fomento al deporte y cultura.

Por otro lado, es indispensable que la escuela deportiva incorpore un enfoque pedagógico e intercultural, reconociendo la identidad, valores y tradiciones del pueblo indígena, lo que fortalece la apropiación comunitaria y la pertinencia del proceso formativo. Amparado en el marco de la autonomía territorial indígena, sin desligarse de los marcos nacionales que permiten acceder a recursos y legitimidad. Esto implica una gobernanza mixta entre autoridades indígenas y los lineamientos del deporte formativo nacional.

6 Análisis financiero

Este estudio financiero tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica del proyecto de creación de una escuela de formación deportiva en un resguardo indígena, mediante el análisis de los costos, fuentes de financiamiento, ingresos proyectados y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo. Este componente es fundamental para determinar si el proyecto es financieramente factible y para establecer una planificación adecuada de los recursos necesarios en cada etapa de su implementación y operación.

6.1 Plan de inversiones

6.1.1 Inversión en activos fijos

A continuación se muestra el plan de inversión en activos fijos el cual se divide en 2 grupos el proceso de adecuación de los escenarios depotivos y los insumos para la adecuación de la sede de la coorporación. Para ambos casos los los precios fueron obtenidos de un sondeo de mercado con provedores del sector deportivo.

Tabla 23. *Inversión de activos fijos para adecuación de escenarios*

Nombre equipo	Valor	Unidades	Valor total
Arcos microfútbol	$ 400.000	2	$ 800.000
Aros fijos baloncesto	$ 3.000.000	2	$ 6.000.000
Tubería de voleibol con malla	$ 5.000.000	1	$ 5.000.000
Total			**$ 11.800.000**

Tabla 24. *Inversiones para las instalaciones de la planta de producción*

Nombre equipo	Valor	Unidades	Valor total
Computadores	$ 3.000.000	1	$ 3.000.000
Celular	$ 2.000.000	1	$ 2.000.000
Escritorios para oficina	$ 309.990	2	$ 619.980
Sillas para computador	$ 209.990	2	$ 419.980
Archivadores	$ 490.000	1	$ 490.000
Tableros	$ 175.000	1	$ 175.000
Impresora multifuncional	$ 600.000	1	$ 600.000
Armarios	$ 800.000	2	$ 1.600.000
Total			**$ 8.904.960**

6.1.2 Inversión en activos diferidos

Para este estudio de factibilidad se identificaron los activos diferidos en los que es necesario incurrir para el correcto funcionamiento técnico, contable, legal y administrativo de la coorporación, con el fin cumplir con todas disposiciones legales.

Tabla 25. *Inversiones diferidas*

Descripción	Valor
Adecuaciones locativas	$ 10.000.000
Cámara comercio	$ 69.000
Libros contables	$ 856.242
Software licenciado	$ 1.000.000
Estudio preliminar	$ 6.000.000
Mercadeo	$ 3.500.000
Total	**$ 21.425.242**

6.2 Presupuesto de ingresos

En la tabla 15 se muestra el presupuesto de ingresos para los próximos 5 años, dicho presupuesto supone un incremento de los precios en un 10% cada año, en concordancia con el crecimiento económico de país y la inflación.

Tabla 26. *Presupuesto de ingresos*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas nacionales	$189.120.000	$209.035.200	$228.648.000	$247.788.600	$268.289.400
Ingresos netos	$189.120.000	$209.035.200	$228.648.000	$247.788.600	$268.289.400
Total	**$189.120.000**	**$209.035.200**	**$228.648.000**	**$247.788.600**	**$268.289.400**

El presupuesto de ingresos está conformado solamente por la venta de los servicios definidos en el presente estudio de factibilidad.

6.3 Presupuesto de egresos

En la tabla número 27 se muestra el presupuesto de egresos para los próximos 5 años.

Tabla 27. *Presupuesto de egresos*

Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración					
Salarios	$97.058.532	$102.882.044	$109.054.967	$115.598.265	$122.534.160
Prestaciones	$22.933.434	$24.309.440	$25.768.006	$27.314.086	$28.952.932
Parafiscales	$25.235.218	$26.749.331	$28.354.291	$30.055.549	$31.858.882
Arriendo	$960.000	$1.017.600	$1.078.656	$1.143.375	$1.211.978
Servicios públicos	$240.000	$254.400	$269.664	$285.844	$302.994
Papelería	$600.000	$636.000	$674.160	$714.610	$757.486
Industria y comercio	$945.600	$1.045.176	$1.143.240	$1.238.943	$1.341.447
Registro mercantil	$240.000	$254.400	$269.664	$285.844	$302.994
Transporte	$2.400.000	$2.544.000	$2.696.640	$2.858.438	$3.029.945
Afiliaciones	$600.000	$636.000	$674.160	$714.610	$757.486
Seguros	$240.000	$254.400	$269.664	$285.844	$302.994
Depreciación	$3.820.992	$3.820.992	$3.820.992	$3.820.992	$3.820.992
Mantenimiento equipo	$360.000	$381.600	$404.496	$428.766	$454.492
Aseo y cafetería	$720.000	$763.200	$808.992	$857.532	$908.983
Diferidos	$6.291.909	$4.366.667	$4.366.667	$3.200.000	$3.200.000
Subtotal	$162.645.685	$169.915.250	$179.654.259	$188.802.696	$199.737.766
Financieros					
Gastos bancarios	$2.400.000	$2.544.000	$2.696.640	$2.858.438	$3.029.945
Subtotal	$2.400.000	$2.544.000	$2.696.640	$2.858.438	$3.029.945
Total gastos	$**165.045.685**	$**172.459.250**	$**182.350.899**	$**191.661.135**	$**202.767.711**

6.4 Flujo de caja

A continuaciión se presenta el flujo de caja del proyecto

Tabla 28. *Flujo de caja*

Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	50.000.000	-34.500.202	-72.260.485	-99.071.679	-123.635.538
Ingresos					
Cartera	189.120.000	200.325.400	227.830.800	246.991.075	267.435.200
Devolución IVA		10.559.616	11.637.753	12.705.725	13.740.761
Total ingresos	189.120.000	210.885.016	239.468.553	259.696.800	281.175.961
Egresos					
Equipos	20.704.960				
Diferidos	21.425.242				
Rete fuente proveedores	6.599.760	7.273.595	7.941.078	8.587.976	9.288.205
Impuestos renta		0	0	0	0
Proveedores	69.957.456	77.100.112	84.175.429	91.032.541	98.454.974
Gastos	154.932.784	164.271.591	174.163.240	184.640.143	195.746.719
Financieros	0	0	0	0	0
Total egresos	273.620.202	248.645.299	266.279.747	284.260.659	303.489.898
Saldo	-34.500.202	-72.260.485	-99.071.679	-123.635.538	-145.949.475
Utilidad neta	-41.923.285	-36.160.005	-33.113.680	-29.752.290	-27.360.362
Depreciaciones	3.820.992	3.820.992	3.820.992	3.820.992	3.820.992
Amortizaciones	6.291.909	4.366.667	4.366.667	3.200.000	3.200.000
Intereses	2.400.000	2.544.000	2.696.640	2.858.438	3.029.945
Flujo caja bruto	-29.410.384	-25.428.346	-22.229.382	-19.872.860	-17.309.425
Incremento capital de trabajo neto operativo		8.709.800	817.200	797.525	854.200
Flujo caja libre	-29.410.384	-34.138.146	-23.046.582	-20.670.385	-18.163.625

6.5 Estados financieros

6.5.1 Punto de equilibrio

Tabla 29. *Punto de equilibrio*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen contribución	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%
Punto equilibrio en pesos	253.916.000	265.322.000	280.540.000	294.863.000	311.950.000
Punto equilibrio mensual	21.159.667	22.110.167	23.378.333	24.571.917	25.995.833

Como se observa en la tabla de 18 el marguen de contribución se mantiene estable durante los 5 años de ejecución del proyecto.

6.5.2 Estado de resultados

Tabla 30. *Estado de resultados*

Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	189.120.000	209.035.200	228.648.000	247.788.600	268.289.400
Costo mercancía vendida	65.997.600	72.735.955	79.410.782	85.879.756	92.882.051
Utilidad bruta	123.122.400	136.299.245	149.237.218	161.908.844	175.407.349
Gastos producción	0	0	0	0	0
Gastos administración	162.645.685	169.915.250	179.654.259	188.802.696	199.737.766
Gastos ventas	0	0	0	0	0
Gastos financieros	2.400.000	2.544.000	2.696.640	2.858.438	3.029.945
Ebitda	-31.810.384	-27.972.346	-24.926.022	-22.731.298	-20.339.370
Utilidad (ai)	-41.923.285	-36.160.005	-33.113.680	-29.752.290	-27.360.362
Impuestos	0	0	0	0	0
Utilidad neta	**-41.923.285**	**-36.160.005**	**-33.113.680**	**-29.752.290**	**-27.360.362**

Como se puede observar en todos los años de operación del estado de resultados el proyecto da a perdidas, ya que como se ha mencionado en anteriores estudios es proyecto solo esviable si se logra una articulación con instituciones gubernamentales u ONGS

Tabla 31. *Balance General*

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Caja	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	0	8.709.800	9.527.000	10.324.525	11.178.725
Rete fuente a favor	0	0	0	0	0
IVA a favor	10.559.616	11.637.753	12.705.725	13.740.761	14.861.128
	10.559.616	20.347.553	22.232.725	24.065.286	26.039.853
Maquinaria y equipo	11.800.000	11.800.000	11.800.000	11.800.000	11.800.000
Depreciación	2.360.000	4.720.000	7.080.000	9.440.000	11.800.000
Subtotal	9.440.000	7.080.000	4.720.000	2.360.000	0
Muebles y enseres	8.904.960	8.904.960	8.904.960	8.904.960	8.904.960
Depreciación	1.460.992	2.921.984	4.382.976	5.843.968	7.304.960
Subtotal	7.443.968	5.982.976	4.521.984	3.060.992	1.600.000
Diferidos	15.133.333	10.766.667	6.400.000	3.200.000	0
Total activos	**42.576.917**	**44.177.195**	**37.874.709**	**32.686.278**	**27.639.853**

Pasivos					
Corto plazo					
Sobregiro	34.500.202	72.260.485	99.071.679	123.635.538	145.949.475
Bancos					
Capital semilla					
Impuestos	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Subtotal	34.500.202	72.260.485	99.071.679	123.635.538	145.949.475
Largo plazo	0	0	0	0	0
Total pasivos	**34.500.202**	**72.260.485**	**99.071.679**	**123.635.538**	**145.949.475**

Patrimonio					
Capital	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000

Donaciones	0	0	0	0	0
Utilidades del periodo	-41.923.285	-36.160.005	-33.113.680	-29.752.290	-27.360.362
Utilidades por distribuir		-41.923.285	-78.083.289	-111.196.970	-140.949.260
Total patrimonio	**8.076.715**	**-28.083.289**	**-61.196.970**	**-90.949.260**	**-118.309.622**

Pasivos más patrimonio	**42.576.917**	**44.177.195**	**37.874.709**	**32.686.278**	**27.639.853**

6.6 Indicadores financieros

Tabla 32. *Indicadores financieros*

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice liquidez	0,00	0,22	0,19	0,18	0,19
Endeudamiento	44,6%	91,3%	131,3%	170,8%	211,9%
Capital de trabajo	-19.006.924	-31.630.247	-40.207.917	-45.510.237	-47.395.302
Rentabilidad patrimonio	-112,1%	-514,3%	132,4%	48,8%	25,2%
Rentabilidad capital	-52,9%	-39,5%	-31,4%	-22,6%	-15,6%
Relación costo beneficio	0,93				

Tabla 33. *TIR*

Periodo	Valor
0	-50.000.000
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0

NORMAL EN MILES

#¡NUM!	$ 0
TIR	VNA
-100,0%	12,00%

MODIFICADA

-27.360.362

-29.752.290

		-33.113.680	
	-41.923.285	-36.160.005	
50.000.000			

Los indicadores finacieron muestran que el proyecto por si solo no es viable, si no se reciben recursos de entidades gubernamentales u ONGS. Ya que la capacidad de pago de los usuarios no alcanza a cubrir los gastos de operación.

6.7 Conclusiones generales del análisis financiero

El proyecto es financieramente viable en escenarios mixtos de financiación si bien la comunidad por sí sola no puede cubrir algunos de los costos, la combinación de recursos públicos, cooperación interinstitucional y posibles aportes privados o donaciones comunitarias permite estructurar un esquema de financiamiento sostenible. La inversión inicial es moderada y recuperable a través del impacto social los costos de infraestructura, dotación y puesta en marcha son accesibles si se gestionan mediante alianzas estratégicas. Además, los beneficios sociales proyectados (prevención de violencia, fortalecimiento del tejido comunitario, hábitos saludables) justifican plenamente la inversión.

Adicional a esto el proyecto requiere subsidios o cofinanciación para su sostenibilidad a largo plazo aunque pueden generarse algunos ingresos a través de eventos, convenios o aportes voluntarios, estos no son suficientes para cubrir la totalidad de los costos operativos, por lo que se recomienda un modelo de cofinanciación institucional o municipal. Los indicadores financieros reflejan un retorno positivo, especialmente en términos sociales el Valor Presente Neto (VPN) y la Relación Beneficio-Costo (B/C) son vuelven favorables cuando se incorporan beneficios intangibles del proyecto, lo cual valida su pertinencia en contextos con prioridades de inclusión y desarrollo comunitario.

7 Análisis de sensibilidad y riesgos

7.1 Análisis de Sensibilidad

Tabla 34. *Análisis de sensibilidad*

Situación	**TIR** (en %)	**VPN** (en miles)
Actual	#¡NUM!	$0
Precio de venta		
-10	#¡NUM!	$0
10	11,50%	$49.176
Cantidades		
-10	#¡NUM!	$0
10	#¡NUM!	$0
Costos		
10	#¡NUM!	$0
-10	#¡NUM!	$0
Gastos fijos		
10	#¡NUM!	$0
-10	-53,30%	$629

Como se observa, cuando el precio de venta disminuye en un 10% el VPN es igual a cero (0), lo que determina que es una variable muy a sensible ante estos cambios y que no se pueden rebajar las tarifas ya establecidas, sólo si se incremente la tarifa del servicio en un10%, estaría muy cerca a la tasa mínima requerida de retorno del 12%. Por otro lado, los servicios a ofrecer, los costos y los gastos fijos también son una variable muy sensible, si se aumentan en un 10% la TIR está por debajo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) que es del 12%.

7.2 Análisis de Riesgos

Tabla 35. *Riesgos*

Riesgo	Descripción	Nivel de Impacto	Probabilidad	Medidas de Mitigación
Falta de financiación externa	Retrasos o cancelación de apoyos por parte del Estado u ONGs	Alto	Media	Firmar convenios antes del inicio y mantener comunicación con entidades aliadas.
Baja participación comunitaria	Desinterés o abandono de los participantes	Alto	Baja	Incluir líderes comunitarios en la gestión y promover actividades culturales integradas al deporte.
Limitaciones en infraestructura	Deterioro o falta de adecuación de los espacios deportivos	Medio	Medio	Gestionar mejoras con entes territoriales o usar espacios alternativos de forma temporal.
Falta de continuidad del personal técnico	Rotación o ausencia de entrenadores calificados	Alto	Media	Contratar personal capacitado y desarrollar planes de formación continua.
Factores climáticos o ambientales	Lluvias intensas o desastres naturales que afecten la operación	Bajo	Alta	Diseñar cronogramas flexibles y contar con espacios cubiertos o alternativos.

8 Análisis económico-social

Este análisis económico-social permite evaluar el impacto del proyecto no solo en términos financieros, sino también en su capacidad para generar bienestar, equidad y desarrollo comunitario. Dado que se trata de una iniciativa en un resguardo indígena, este análisis incorpora variables sociales, culturales y territoriales que permiten medir el valor agregado del proyecto en su contexto.

8.1 Impacto Económico Directo

- **Generación de empleo local:** El proyecto permitirá la contratación de entrenadores, coordinadores y personal de apoyo, priorizando mano de obra de los municipio cercanos al resguardo.
- **Dinamización económica comunitaria:** La compra de implementos, la organización de eventos deportivos y la afluencia de visitantes a actividades pueden beneficiar pequeños negocios locales (artesanías, alimentos, transporte).
- **Reducción de costos sociales futuros:** Al prevenir problemáticas como el consumo de sustancias psicoactivas, la deserción escolar o la violencia juvenil, el proyecto contribuye a reducir el gasto público en atención a estos problemas.

8.2 Impacto Social y Cultural

- **Fortalecimiento de la identidad cultural:** La escuela puede integrar prácticas deportivas tradicionales y promover el sentido de pertenencia, generando orgullo comunitario y reforzando valores propios de la cultura indígena.
- **Inclusión y equidad:** El proyecto crea oportunidades para niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad, especialmente en comunidades rurales donde el acceso a procesos formativos es limitado.
- **Mejora del tejido social:** La práctica del deporte fomenta la convivencia, la resolución pacífica de conflictos y la integración intergeneracional, lo cual impacta positivamente en la cohesión social del resguardo.
- **Prevención de riesgos sociales:** Al ofrecer actividades formativas y recreativas constantes, se reduce el riesgo de vinculación de jóvenes a dinámicas negativas como la delincuencia, el trabajo infantil o la migración forzada.

8.3. Retorno Social de la Inversión

Aunque el proyecto no genera grandes retornos económicos, su rentabilidad social es alta. Por cada peso invertido, se obtiene un retorno intangible en forma de bienestar, prevención de problemáticas sociales, inclusión y fortalecimiento comunitario.

La creación de una escuela de formación deportiva en un resguardo indígena es una inversión estratégica en desarrollo social. Su impacto trasciende lo económico, al fortalecer el capital humano, preservar la cultura ancestral, promover la equidad y generar oportunidades que contribuyen al bienestar integral de la comunidad. Por tanto, el proyecto no solo es pertinente, sino necesario como herramienta de transformación social en contextos rurales e indígenas.

9 Conclusiones y recomendaciones

Las concluciones de este trabajo se enmarcan en cada uno de los trabajos anteriomente realcionados.

9.1 Estudio de Mercado

- Existe una **alta demanda** potencial por parte de niños, niñas y jóvenes del resguardo, interesados en acceder a procesos deportivos organizados.
- Se identifica una **ausencia de oferta formal** en formación deportiva, lo que genera una oportunidad clara de intervención.
- El microfútbol y otras actividades colectivas son las disciplinas con **mayor aceptación** entre los futuros beneficiarios.

9.2 Estudio Técnico

- El proyecto es **técnicamente viable**, siempre que se gestionen adecuaciones básicas de infraestructura y se cuente con el personal idóneo.
- Los recursos requeridos para iniciar son **moderados y adaptables** al contexto rural e indígena.
- Se identificó un **modelo operativo flexible**, que puede implementarse por fases según la disponibilidad de recursos.

9.3 Estudio Legal

- El proyecto es **legalmente viable** dentro del marco constitucional colombiano, que reconoce la autonomía de los pueblos indígenas.

- Se recomienda formalizar la escuela como un programa cultural o social dentro de la estructura del cabildo o resguardo, con **respeto a la normatividad propia** y las leyes nacionales.
- Se requiere cumplir con normativas mínimas en protección de menores, contratación laboral y manejo de recursos si se logran los convenios interinstitucionales.

9.4 Estudio Financiero

- El proyecto es **financieramente sostenible** en la medida que se aseguren aportes externos (gobierno, cooperación) combinados con estrategias de autogestión.
- Se requiere una planificación rigurosa del flujo de caja y seguimiento a los gastos operativos.

9.5 Análisis de Sensibilidad y Riesgos

- El proyecto es **sensible a reducciones en la financiación institucional**, pero puede compensarse con estrategias de diversificación de ingresos.
- Los principales riesgos están relacionados con la **infraestructura**, la **participación comunitaria** y la **rotación de personal**.
- La **mitigación de riesgos** debe incluir convenios institucionales, participación comunitaria activa y procesos de formación local de talento humano.

9.6 Análisis Económico-Social

- El proyecto tiene un **alto impacto social**, al fortalecer la identidad cultural, promover la inclusión, y prevenir riesgos como la violencia o el consumo de sustancias.
- El **retorno social de la inversión** es muy favorable, justificado en los beneficios intangibles que genera para el desarrollo integral de la comunidad.
- El deporte es reconocido como una **herramienta educativa y cultural**, que contribuye al bienestar colectivo del resguardo.

9.7 Recomendaciones Generales

- **Gestionar alianzas estratégicas** con entidades públicas, ONGs y empresas privadas para garantizar los recursos iniciales y la sostenibilidad operativa.

- **Involucrar activamente a la comunidad indígena** en todas las etapas del proyecto, desde la planeación hasta la ejecución y evaluación, para fortalecer la apropiación y pertinencia cultural.
- **Formalizar el proyecto legalmente** dentro del marco de autonomía indígena y bajo figuras jurídicas compatibles con la legislación nacional.
- **Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación** que incluya indicadores sociales y financieros, permitiendo tomar decisiones oportunas y transparentes.
- **Diseñar una estrategia de sostenibilidad financiera**, que combine autogestión, eventos deportivos, apoyo estatal y cooperación internacional.
- **Capacitar talento humano local**, priorizando la formación de entrenadores y líderes comunitarios, para garantizar la continuidad del proceso.
- **Incorporar contenidos culturales propios** en la metodología deportiva, para que el proyecto no solo forme deportistas, sino también guardianes del territorio y la identidad.

Anexos



Fotografía: Grupo de niñas y niños indígenas Awá



Fotografía: Comunidad Awá – Resguardo Cuascuabí Paldubí

Referencias

ACNUR. (12 de junio de 2019). *Youtube*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=mzJUOvTG5O0

Alcaldía de Ricaurte. (2020). *Plan de desarollo del municipio de ricaurte nariño 2020-2023.* Ricaurte : Alcaldía de Ricaurte.

Alcaldía de Ricaurte, Nariño. (2021). *Plan de vida resguardo Cuascubi.* Ricaurte Nariño: Alcaldía de Ricaurte, Nariño.

Bancolombia. (31 de marzo de 2025). *Bancolombia*. Obtenido de Bancolombia: https://es.linkedin.com/posts/sanespit_actualizaci%C3%B3n-de-proyecciones-econ%C3%B3micas-activity-7273075011123384320-_3e6

La capital. (9 de enero de 2023). *La Capital*. Obtenido de La Capital: https://www.lacapital.com.ar/novedades/los-4-deportes-mas-practicados-colombia-n10040032.html

Ministerio del Deporte. (5 de marzo de 2022). *mindeportes.gov.co*. Obtenido de mindeportes.gov.co: https://www.mindeporte.gov.co/sala-prensa/noticias-mindeporte/mas-31-mil-millones-pesos-seran-invertidos-para-apertura-605-escuelas-deportivas-531-territorios

Ministerio del Deporte. (29 de junio de 2023). *Mindeportes.gov.co*. Obtenido de Mindeportes.gov.co: https://www.mindeporte.gov.co/sala-prensa/noticias-mindeporte/narino-se-transforma-mindeporte-comprometio-32-mil-millones-para-infraestructura-recreodeportiva

Murillo, V. (28 de Diciembre de 2017). *ACNUR*. Obtenido de ACNUR: https://www.acnur.org/noticias/stories/deportes-ancestrales-y-occidentales-en-las-olimpiadas-de-los-indigenas-wounaan-del

Organización Nacional de Indigenas de Colombia. (30 de Julio de 2024). *ONIC*. Obtenido de ONIC: https://onic.org.co/4709-denunciamos-la-desaparicion-de-cuatro-menores-de-edad-de-los-resguardos-indigenas-el-palmar-imbi-cuascuabi-paldubi-y-resguardo-ramos-mongon-del-pueblo-awa

Q'hubo. (14 de enero de 2025). *Q'hubo*. Obtenido de Q'hubo: https://qhubomedellin.com/deportes/futbol/partido-resguardos-indigenas-antioquenos-babyfutbol-AC26350022