



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE FORMTIVO
DE FÚTBOL CON APOYO TECNOLÓGICO EN EL CANTÓN QUITO

AUTOR

Ana Belén Vallejo Enríquez

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO FORMATIVO
DE FÚTBOL CON ESTRUCTURA VERTICAL Y APOYO TECNOLÓGICO EN
EL CANTÓN QUITO.

Profesor guía:

Federico Alejandro Orbe Cajio

Autora

Ana Belén Vallejo Enríquez

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO FORMATIVO DE FÚTBOL CON ESTRUCTURA VERTICAL Y APOYO TECNOLÓGICO EN EL CANTÓN QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ana Belén Vallejo Enríquez en el semestre 2019 -2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

MBA Federico Alejandro Orbe Cajio

C.I: 170779112- 3

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR.

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO FORMATIVO DE FÚTBOL CON ESTRUCTURA VERTICAL Y APOYO TECNOLÓGICO EN EL CANTÓN QUITO, del estudiante Ana Belén Vallejo Enríquez, en el semestre 2019-2 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

MBA Paúl Andrés Román Reyes

C.I: 171262313-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE.

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Ana Belén Vallejo Enríquez

C.I: 172113958- 0

AGRADECIMIENTOS

Al concluir este trabajo quiero agradecer a Dios por todas sus bendiciones, por permitirme llegar hoy día hasta aquí y por el camino que tiene trazado para mí en el futuro.

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada momento, por su amor, confianza y comprensión.

A mis hermanos por sus ocurrencias, y por siempre estar ahí para mí, a toda mi familia y amigos que con su apoyo moral contribuyeron para culminar mis estudios.

Y a Miguel, que siempre tuvo fe en mí y me alentó a seguir adelante con su confianza, paciencia y serenidad.

DEDICATORIA

A mi Cata, mi abuelita, el ser más especial de este mundo, mi guía, mi apoyo, mi amiga, mi compañera, el pilar fundamental para que el día de hoy pueda terminar mis estudios.

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo comprobar la viabilidad de un plan de negocios para la creación de un centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico en la ciudad de Quito. Se realizó un análisis al entorno, en donde se concluyó que no existe una normativa vigente para la creación de este tipo de negocio, sin embargo, tampoco hay políticas que excluyan al mismo, el entorno de la industria es de fácil entrada y salida.

Mediante métodos cuantitativos y cualitativos se determinó el precio, lugar y horarios del negocio, el público objetivo es de 6 a 16 años. Además, se analizó la oportunidad de negocio, tomando en cuenta que no existe una escuela de fútbol que ocupe la neurociencia como base de enseñanza.

El canal principal de comunicación con los clientes serán redes sociales, Facebook, Instagram y WhatsApp específicamente, se contará con personal calificado para la enseñanza del deporte.

Para la proyección financiera se utilizaron algunas herramientas para determinar la viabilidad del negocio, estudiando los resultados se determinó que el negocio si es viable.

ABSTRACT

This document aims at the viability of a business plan for the creation of a football training center with vertical structure and technological support in the city of Quito. An analysis was carried out in the environment, in which it was concluded that there is no current standard for the creation of this type of business, however, there are no policies that exclude it, the industry environment is easy to enter and exit.

The price, place and hours of the business were determined by quantitative and qualitative methods, the target audience is 6 to 16 years old. In addition, the business opportunity has been analyzed, as well as in the account that there is no football school that occupies neuroscience as a teaching base.

The main channel of communication with customers will be social networks, Facebook, Instagram and WhatsApp, there will be qualified personnel for teaching sports.

For the financial projection some tools are used to determine the viability of the business, the study of the results determined that the business is viable.

ÍNDICE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno Externo (PEST).....	3
2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa	15
3.1.1 Investigación cualitativa	16
3.1.2 Investigación cuantitativa	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	22
4.2 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	22
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia general de marketing	26
5.1.1 Mercado objetivo	26
5.1.2 Propuesta de valor	26
5.2 Mezcla de marketing.....	28
5.2.1. Servicio	28
5.2.1.1 Atributos.....	29
5.2.1.2 Branding.....	32
5.2.1.3 Etiquetado	33
5.2.2 Precio.....	33
5.2.3 Plaza	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión.....	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos de la organización	38
6.2 Plan de operaciones	39
6.2.1 Cadena de Valor.	39
6.2.2 Mapa de procesos.....	41
6.2.3 Flujogramas	42
6.3 Estructura organizacional	44
6.3.1 Organigrama	44
6.3.2 Funciones por área	45
6.3.3 Compañía Anónima	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1. Ingresos, costos y gastos	47
7.1.1 Ingresos	47
7.1.2 Gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura.....	48
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	50
7.3.1. Estado de resultados	50
7.3.2. Estado de situación financiera	50
7.3.3 Flujo de efectivo	51
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	52
7.4 Índices financieros	53
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	53
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	53
7.4.3 Criterios de valoración	54
7.5 índices Financieros.....	54
8. CONCLUSIONES GENERALES	56
Referencias	58
ANEXOS	61

Índice de tablas

Tabla 1: Empresas de la competencia	9
Tabla 2: Matriz EFE	12
Tabla 3: Horario de clases	29
Tabla 4: Plan de patrocinios	36
Tabla 5: Mapa de procesos	41
Tabla 5: Sueldo empleados	45
Tabla 9: Ingresos	47
Tabla 10: Proyección de gastos	48
Tabla 11: Financiamiento	48
Tabla 12: Método de financiamiento	49
Tabla 13: Inversión.....	49
Tabla 14: Estado de resultados	50
Tabla 15: Estado de situación financiera	51
Tabla 16: Flujo de efectivo	52
Tabla 17: Flujo de caja del proyecto	52
Tabla 18: Flujo de caja del inversionista	53
Tabla 19: Datos para el cálculo de la tasa de descuentos	53
Tabla 20: Tasa de descuento	53
Tabla 21: Evaluación del proyecto / flujo del inversionista	54
Tabla 22: Índice financiero	55

Índice de figuras

Figura 1: Equipo neural Trainer	8
Figura 2: Infografía de población de Pichincha.....	17
Figura 3 Infografía de población de Pichincha:	18
Figura 4: Modelo Canvas	31
Figura 5: Centro formativo de fútbol	31
Figura6: Camerinos	31
Figura 7: Tercera Zona	32
Figura 8: Logotipo	32
Figura 9: Modelo de Van Westendorp.....	33
Figura 10: Ubicación del lugar mediante Google Maps	34
Figura 11: Cadena de valor	39
Figura 12: Mapa de procesos	41
Figura 13: Flujograma para recibir información	42
Figura 14: Flujograma para inscribir al alumno	42
Figura 15: Flujograma de clases	43
Figura 16: Flujograma para alquilar canchas ...	43
Figura 17: Organigrama de la organización	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La creación del plan de negocios para crear un centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico en el cantón de Quito nace con la finalidad de crear algo diferente en este deporte, una nueva metodología que motive y facilite el aprendizaje de este deporte, acompañado del uso de tecnología (neurociencia) se podrá complementar la enseñanza y mejorar el rendimiento.

En Pichincha existen 2.576.287 personas, de las cuales el 28,6% tienen edades de 10 a 29 años, practicando en promedio 2 horas con 57 minutos de deporte a la semana. (Ministerio del Deporte, 2018). El fútbol es uno de los deportes más practicados en el Ecuador, además que su modalidad permite integrar a muchas personas.

La aplicación de la tecnología en la metodología de enseñanza hará más fácil la evaluación de esta, con sistemas neurociencia como la base fundamental del entrenamiento, dado que esta combinada con el deporte nos permite conocer cómo trabaja el cerebro del deportista, y que ocurre cuando reacciona a diferentes estímulos, por ejemplo como afecta al desempeño del jugador el miedo escénico, el estrés que causa la competición, la ansiedad de igual manera, entre otras. (Stimulus, 2017)

Es por esto que la realización de este plan de negocios es una gran oportunidad, ya que permite que desarrollemos algo diferente en un deporte tan común, que con ayuda de tecnología permitirá que se mejore el rendimiento de los deportistas y se realicen entrenamientos apropiados para cada uno.

1.1.1 Objetivo General

Determinar si el plan de negocios para la creación de un centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico en el cantón Quito es viable o no.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar las tendencias, la competencia, proveedores, aspectos políticos, económicos, y legales que pueden influir en el plan de creación de un centro formativo de fútbol.
- Identificar el mercado meta mediante el uso de herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa, para un centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico.
- Desarrollar la identidad de la empresa, basada en el análisis interno, externo y del cliente.
- Identificar las estrategias que nos permitan desarrollar el plan de marketing.
- Cumplir con los objetivos financieros indispensables para determinar la viabilidad del plan de negocios en un tiempo determinado de cinco años.
- Interpretar las conclusiones obtenidas de los temas antes mencionados.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo (PEST)

Código CIU: P8541.01

Descripción: Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera

Político

En el Ecuador se creó una ley del deporte, educación física y recreación el 4 de agosto del 2010, donde el gobierno busca entre otras cosas promover y organizar el deporte de manera que ayude en la formación integral de la población ecuatoriana. (Ministerio del Deporte, 2015) Esta es una oportunidad ya que el gobierno ecuatoriano está enfocado en impulsar el deporte ecuatoriano y para eso promueve esta ley para regular y que el manejo del deporte ecuatoriano sea óptimo y se puedan obtener mejores resultados en el ámbito deportivo.

La secretaria del Deporte lleva a cabo un programa nacional llamado Ecuador Ejercítate, este programa lo que busca es promover la práctica deportiva y la realización de actividad física, para superar problemas como la obesidad y mal gasto del tiempo libre de los ciudadanos. Este programa se lo realiza en las 24 provincias del Ecuador y cuenta con más de 240 lugares donde se lo ejecuta. (Secretaria del Deporte, 2018) Esta es una oportunidad ya que el gobierno nacional a través de la secretaria del deporte lo que busca es que la gente tenga espacios donde practicar deporte y deje la vida sedentaria, y tenga buena salud, lo cual es positivo ya que impulsa a la gente a realizar una actividad física en su tiempo libre e impulsa al sector deportivo.

EL gobierno Nacional ha invertido en el programa Ecuador ejercítate más de 3.481.105 millones de dólares para la realización de este programa.

(Secretaría del Deporte, 2018). Esto es una oportunidad ya que podemos observar que el Gobierno central apoya al deporte e invierte en el mismo para fomentar que la población ecuatoriana practique algún deporte o realice alguna actividad física en su tiempo libre.

En el Ecuador actualmente no existe una ley, estatuto o regla que rija a un centro formativo, dado que las que existen solamente aplican a la creación de clubes formativos de fútbol.

Por esta razón para la creación del centro formativo de fútbol, se tomarán en cuenta varios puntos importantes y fundamentales para iniciar este proyecto, si bien no existe un reglamento físico que diga que documentos se debe solicitar para poder ejercer el mismo, dado que se puede crearlo como persona natural.

Lo principal es el capital necesario para la creación del centro deportivo, después se debe tomar en cuenta el personal requerido, ya que deben ser profesionales capacitados, para poder dar el entrenamiento que cada área necesita, los implementos deportivos que se requieran y el capital necesario, ya sea para construir una edificación desde cero o arrendar un lugar.

Económico

En el Ecuador las tasas de interés que se han venido manejando en los últimos años han venido descendiendo, en promedio en años anteriores la tasa era de alrededor del 12% en todos los segmentos, en el año 2017 este valor descendió al 11% y en el 2018 las tasas de interés se ubicaron en un 10.5%. Esto es una amenaza ya que no existe mucha liquidez en el medio, lo cual se debe a la falta de inyección de dinero en la economía realizada por el gobierno central. (El Comercio, 2018)

El Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador se espera que crezca en un 1% para el año 2020, y se descarta la posibilidad de que el Ecuador pueda sufrir un decrecimiento en los años venideros, Para el año 2019 se espera que el PIB incremente en un 0.2%. esto es una amenaza ya que se puede observar que el PIB del Ecuador no tiene un crecimiento casi nulo y esto se debe a que el país

se encuentra en un proceso de reestructuración y esto hace que la economía sufra una desaceleración. (El Comercio, 2019)

El país registro una inflación hasta abril del 2019 de 0.17%, dentro de los tres sectores que más influyeron en este dato fueron educación con un 0.0659%, salud con 0.0513% y el transporte con 0.04425. El 0.17% marca un cambio importante en relación a marzo pasado donde la inflación era del -0.21%. esto es una amenaza ya que se puede observar que la inflación del país no se encuentra controlada y es muy variable.

En el 2017 el gobierno destinó \$ 8'183.328 al alto rendimiento. Lo que cubría los incentivos a los deportistas, al equipo multidisciplinario tales como: entrenadores, psicólogos, monitores, médicos, deportólogos, trabajo social. (Tamba Guzmán, 2017)

El Acuerdo ministerial N° 0027 sobre las asignaciones anuales de las organizaciones deportivas. Es de 54.700.000.00 millones de dólares anuales para el sector privado no financiero. Pero este valor no alcanza para atender las necesidades que poseen los organismos deportivos ya que necesitan 58.725.842,15 millones de dólares lo que nos dice que están con un déficit de 4.025.842,15 millones de dólares lo cual es una amenaza ya que estos números reflejan que no existe el apoyo necesario para las organizaciones deportivas por parte del gobierno central.

El 41.8% de los ecuatorianos practica algún deporte; El 24,2% de las personas entre 18 y 59 años entre semana dedican 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre. El 69,2% practica en espacios públicos, el 30,9% en establecimientos educativos, mientras que el 7,7% lo hace en su propia casa. El 35,6% de los hombres, de entre 18 y 59 años, dedican 150 minutos a la semana a actividades físicas y el 13,5% de mujeres lo hace en ese mismo periodo. Con relación a lo que se gasta, en artículos relacionados al deporte, en 2012 el país gastó \$305.601 mensual en balones de fútbol, baloncesto y volley. (telégrafo, 2015)

Social

Actualmente en Pichincha existen 2.576.287 millones de personas, de los cuales mujeres son 1.320.576 y hombres son 1.255.711. Es decir, que el 51.3% son mujeres y el 48.7% hombres.

En Rumiñahui existen 112.603 mil habitantes, el 62.05% son mujeres y el 37.95% restante son hombres. El 8% tiene de 1 a 12 años y 13 a 19 años, este es el público al que más nos enfocaríamos, dado que la escuela sería de 6 años hasta 16 años.

El 13.9% de la población practica fútbol, seguido con 12.5% de otros deportes en los que no se toma en cuenta deportes como: de básquet, ecuavoley, natación, ciclismo, caminata, baile deportivo, atletismo.

La tendencia de ver fútbol internacional cada vez es más alta en los ecuatorianos, el país se paraliza por clásicos mundiales, finales de campeonatos europeos o partidos decisivos, eso se da ya que el público cada vez es más exigente con lo que ve, prefiere ver un partido que realmente le cause emoción, que no se sepa quién va a ganar, o simplemente ver un espectáculo con el balón. Esta tendencia ha ayudado a que los negocios también crezcan, dado que, en restaurantes, centros comerciales, etc. Estos días de partido se vuelven una locura, en reservaciones o promociones como: acertar el resultado del partido y ganarse entradas al cine, órdenes de compra, la cuenta gratis, etc.

Además de ser una oportunidad de negocio, el fútbol en sí es una oportunidad para salir adelante en el caso de algunos jugadores, que desde pequeños vienen a la capital a probarse en equipos reconocidos como IDV, Nacional, Liga de Quito, Universidad Católica, Aucas, o en equipos de segunda categoría, con el fin de despuntar en este deporte y sacar adelante a su familia o a ellos mismos. Existen equipos de primera A, que acogen a estos niños y además de la formación deportiva les brindan estudios, ya que pocos son los que realmente llegan a equipos de primera A o al fútbol internacional.

Tecnológico

Dado que la escuela formativa de fútbol no está destinada a un público en específico, es importante comunicar del negocio por redes sociales, ya que se llega a un público más amplio y a más edades, por ejemplo: en caso de querer llegar a niños es importante llegar a los padres de familia primero, sobre todo con los más pequeños, para llegar a jóvenes, o jóvenes adultos se puede llegar por estas redes, dado que estas redes se utilizan a diario.

Tomando en cuenta cuales son las más utilizadas, los principales canales serían: Facebook e Instagram para que tengan información diaria y finalmente WhatsApp para poder fidelizarlos, en donde se les enseñe al momento a los padres de familia que actividades están realizando sus hijos, o puedan las personas revisar cómo estuvieron sus clases.

La base del centro formativo será la neurociencia:

Equipamiento neurociencia:

La neurociencia es una herramienta muy utilizada hoy en día en el mundo del fútbol ya que está revolucionando de cierta manera este deporte, dentro de los beneficios que ofrece la neurociencia es que permite entender los mecanismos neurocognitivos que se encuentran en la conducta humana y en este caso del deportista como: la motivación, el aprendizaje, capacidad para resolver problemas, trabajo en equipo y por último el análisis del proceso de toma de decisiones. (Brain Investigation, 2016)

Neural Trainer: es un sistema novedoso que permite desenvolver la inteligencia de los futbolistas, esta herramienta ayuda a incrementar su desempeño neuro muscular y cognitiva, esta es una herramienta que se está implementando en varias organizaciones por los beneficios que otorga. La principal función por la que los entrenadores saben utilizar esta herramienta es para la coordinación motriz y la fácil y rápida resolución de situaciones de los jugadores. (Mundo Futbol Base, 2018)



Figura 1: Equipo neural Trainer

Sus características principales son:

- Sistema portátil – 30 mts de alcance
- Adaptable a cualquier deporte.
- Uso interior / exterior.
- Datos en tiempo real.
- Base de datos.
- Evaluaciones de agilidad y velocidad.
- Estímulos visuales y auditivos.
- Entrenamiento cognitivo.
- Velocidad de reacción.
- Autonomía

Funcionamiento:

1. **Organiza los modos en el espacio:** Se lo puede utilizar tanto en el piso, como en la pared. Este artefacto tiene un alcance de hasta 50 metros de distancia.
2. **Configura Grupos:** Antes de comenzar una sesión de entrenamiento, este artefacto asigna los nodos que se van a utilizar en cada grupo de entrenamiento.

3. **Realiza tu entrenamiento:** Selecciona cualquiera de los programas de entrenamiento cognitivo que se encuentran precargados en el desmotivado o se puede crear uno propio para ejecutarlo en los entrenamientos.
4. **Analiza tu rendimiento:** Este sistema te permite obtener datos en tiempo real del desempeño de cada uno de los deportistas que se encuentran entrenando. Además, te permite crear tus propias pruebas ya sean de velocidad, agilidad o de reacción.

(Neural Trainer, 2019)

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

Amenaza de nuevos competidores

La barrera de entrada de nuevos competidores es media en esta industria, dado que el capital de inversión no es muy alto, la mayoría de las empresas competidoras arriendan el lugar para desarrollar sus actividades, tomando en cuenta que en el mismo código CIIU tenemos 20 competidores directo a nivel nacional, sin embargo, existen otras academias de fútbol que no están registradas bajo este mismo ciu, dado esto se tomaron en cuenta las academias más fuertes del sector:

Tabla 1: Empresas de la competencia

Nombre de empresa	Año de creación
Deportsport promotores deportivos cia. Ltda.	2011
Lkfutbol CIA. LTDA	2012
Little kickers Futbol Quito lkfq cia. Ltda.	2016
Marwen Chebbi sesora Mainipposée CIA. LTDA.	2016
Bluepadel CIA. LTDA	2016
Escuela de futbol Little K Quito-Norte CIA. LTDA.	2017
Ccn Sports & Fun	2018

Nivel de la fuerza: MEDIA

La amenaza que existe en la industria de nuevos competidores es alta puesto que se puede observar que se han registrado bajo el mismo código CIIU 7 nuevas empresas en los últimos 7 años., lo cual nos indica que las barreras de entrada son bajas y que varias empresas se hayan creado en esta industria.

Para la creación y regulación de una entidad deportiva en el país se deben seguir algunos pasos que están estipulados en la página de la secretaria del deporte (Secretaria del Deporte, 2019) Lo cual es una oportunidad ya que regula a todas las empresas que quieren ejercer u ofrecer sus servicios en la industria de estar reguladas y seguir ciertas normas y reglamentos que exige el gobierno nacional a través de la secretaria del deporte.

Poder de negociación con los clientes

Al existir tanta competencia en el mercado, el poder de negociación con los clientes es alto, dado que existe mucha competencia en el mercado y esto hace que como empresa debamos estar en una constante innovación y mejora para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros potenciales clientes, se debe considerar a la competencia, los precios, lo que ofrecen y lo que no para buscar un factor diferenciador que nos ayude a captar clientes.

Nivel de la fuerza: ALTO

Amenaza de productos sustitos

Los productos sustitutos que nos competen son los que se encuentran en la misma nomenclatura de nuestro CIUU, es decir la codificación P8541.

- **P8541. 02:** Se encuentran enseñanza de gimnasia y yoga.
- **P8541. 03:** Enseñanza de equitación en academias o escuelas.
- **P8541.04:** Enseñanza de natación.
- **P8541.05:** Enseñanza de artes marciales.

- **P8541.09:** Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos, clases de juego de cartas por ejemplo bridge, actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, enseñanza para animadores deportivos.

Tomamos en cuenta estas empresas como competencia, porque cumplen la misma función que el centro formativo de fútbol que es enseñar algún deporte. Por esta razón son nuestra principal competencia, pero también hay que tomar en cuenta que nuestra amenaza de productos sustitutos no tan directos pueden ser campamentos vacacionales, o salidas al cine, excursiones y actividades recreativas.

Al estar menos tiempo posicionadas en el mercado, la lucha por acaparar alumnos al negocio es complicada, sin embargo, al ser diferente se puede lograr el objetivo.

Nivel de la fuerza: ALTA

Poder de negociación de proveedores

En esta ocasión nosotros al ser quienes buscamos proveedores de implementos deportivos que faciliten la práctica deportiva tenemos las de ganar, dado que existen algunos proveedores, por lo que siempre tenemos la oportunidad de negociar de mejor forma y buscar la opción más económica entre todos, los precios deben ser estables y nadie se puede disparar por las nubes, dado que solo conseguirá que no compren sus productos.

Nivel de la fuerza: BAJO

Matriz EFE

Tabla 2: Matriz EFE

	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Entrenamiento personalizado	0.10	4	0.4
2	Crear vínculos con equipos de fútbol	0.07	3	0.21
3	Inversión en tecnología	0.11	4	0.44
4	Crecimiento del mercado deportivo	0.12	4	0.48
5	Implementos deportivos se pueden deducir de impuestos	0.08	3	0.24
6	Metodología de enseñanza única en el mercado.	0.14	4	0.56
Amenazas				
1	Productos sustitutos	0.12	1	0.12
2	Precios Competitivos	0.07	2	0.14
3	Alto nivel de competencia en el mercado	0.09	1	0.09
4	Entrada de nuevos competidores	0.06	2	0.12
5	Amenaza de los proveedores	0.05	2	0.10
6	Poder de negociación de los clientes	0.10	1	0.10
Total:		1.00		3

Análisis

El resultado final es de 3, lo que quiere decir que el plan de negocios para la creación de una centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico está arriba de la media, sin embargo no tiene resultados muy altos, por lo que es necesario evaluar con más claridad las amenazas, especialmente "productos sustitutos", dado que es la que tiene mayor ponderación y es uno de los factores con el que más riesgo correríamos, seguido del poder de negociación de los clientes y el alto nivel de competencia que existe en el mercado, que vienen muy ligados uno entre otro, lo que nos indica que es necesarios buscar establecer precios competitivos y que sean atractivos en el mercado, para así poder captar el mayor número posible de clientes y que estos estén satisfechos con el servicio ofrecido. En cuanto a las oportunidades, es

necesario enfocarnos en la metodología de enseñanza por pisos, dado que es el factor más alto, además es importante hacer ímpetu y el enfocarnos en la adquisición de tecnología como apoyo para los entrenamientos ya que este es un factor diferenciador muy marcado dentro del mercado, y sería un factor crítico de éxito de la idea de negocio, porque sería una ayuda importante para el desarrollo del centro formativo de fútbol y su diferenciador, ya que la competencia no ofrece este servicio de poder medir el rendimiento y dar seguimiento a los jugadores, por lo que es importante invertir siempre en la tecnología como apoyo para los jugadores y entrenadores.

Conclusiones

- El Gobierno Nacional apoya a la práctica deportiva en el país, para lo cual destina recursos para la creación y ejecución de programas deportivos alrededor de todo el país.
- El aspecto político no está claramente establecido para un centro formativo de fútbol, por lo que no se sabe a ciencia cierta qué pasos se deben seguir para la creación de uno.
- La secretaria del deporte exige a las empresas o personas que desean abrir un negocio que gira en torno al deporte, a seguir y cumplir con algunos requisitos y normas para su funcionamiento, lo cual es un factor positivo ya que se regula su funcionamiento y se busca un mejor manejo deportivo en el país, con más transparencia y desenvolviéndose en una industria justa para todos los involucrados.
- Económicamente se puede ver que el país no está atravesando su mejor momento, y que hay una desaceleración en la economía que hace que iniciar con un nuevo proyecto represente un gran reto para las personas.
- EL PIB en el Ecuador no ha tenido un crecimiento grande y sostenido, sino todo lo contrario ha experimentado un crecimiento bajo y muy lento.
- El país no cuenta con mucha liquidez y esto se debe a que el gobierno no está inyectando el dinero suficiente en la economía.

- La inflación en el país no es controlada y es muy variable lo cual no es bueno y no genera confianza en las personas para invertir en emprendimientos nuevos, etc.
- El 41.8% de los ecuatorianos practica algún deporte lo cual es un factor positivo para la industria ya que es un indicador de que gran porcentaje de la población destina un poco de su tiempo libre para practicar algún deporte.
- El fútbol es uno de los deportes más practicados en el Ecuador con más del 13% de la población que lo practica.
- La población de Rumiñahui cuenta con los 8% de su población que son niños de entre 1 y 12 años de edad que forman parte del público objetivo del plan de negocio.
- La neurociencia será el único factor que nos diferencia de la competencia, por lo que es necesario explotarla al máximo.
- A pesar de que existen varias empresas que están bajo el mismo CIIU, la competencia del mismo servicio no es tan alta, dado que la mayoría de las escuelas está enfocada en niños pequeños.
- Las barreras de entrada en la industria son bajas ya que en los últimos 7 años se han registrado más de 7 empresas bajo el mismo código CIIU.
- Los productos sustitutos que existen no necesariamente tienen el mismo giro de negocio, en cuanto a fútbol, pueden estar enfocados a diferentes deportes o incluso diferentes actividades, pero pueden captar el interés del público objetivo del plan de negocio.
- El desarrollo tecnológico en la industria es muy amplio y a la final es la que puede llegar a determinar una ventaja competitiva determinante que haga que los usuarios opten por un servicio u otro.
- La neurociencia será el único factor que nos diferencia de la competencia, por lo que es necesario explotarla al máximo.
- La matriz de factores externos arroja que es un mercado atractivo al que nos dirigimos, al estar sobre la media, dado que el enfoque dado no ha sido muy explotado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa

Hipótesis

Determinar si el plan de negocios para la creación de un centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico en el cantón Quito es viable o no.

Problema de la investigación

Determinar si jugadores de fútbol profesionales y amateur están dispuestos a asistir a un centro formativo de fútbol con un plan de entrenamiento personalizado y medición de rendimiento.

Propósito de la investigación

Predecir el comportamiento del consumidor en un centro formativo de fútbol con apoyo tecnológico.

Objetivos

- Identificar el tipo de actividades que motivaría a los jugadores a ser partícipes de la clase.
- Establecer precios para que los jugadores puedan hacer uso de nuestro servicio.
- Determinar las variantes que pueden motivar a los jugadores a asistir al centro de fútbol.
- Evaluar la efectividad del plan de entrenamiento del centro formativo de fútbol, en los resultados con los jugadores.

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a 4 personas: DT sub-16 de Independiente del Valle, DT sub-12 Barcelona Sporting Club, jugador sub-16 de Independiente del Valle y administrador de CCN Sport & Fun. Entre los puntos más importantes a destacar fueron que es necesario siempre el apoyo que exista en cancha dado que esto genera un mejor desempeño, tanto el jugador como los entrenadores prefieren el entrenamiento de manera colectiva, ya que se genera compañerismo y confianza. Los entrenamientos pueden ser de una o dos jornadas, dependiendo la edad de los jugadores y lo que se desee obtener de este, sin embargo, para llevar un buen entrenamiento es necesario acompañarlo de una buena dieta, finalmente el apoyo tecnológico no es tan recomendado para niños pequeños, con ellos es mejor poco a poco descubriendo sus habilidades y fallas, sin embargo, desde los 14 años ya es un apoyo para medir su rendimiento en cancha. No es necesario contar con propio espacio físico, ya que se puede pagar arriendo de este, los patrocinios son súper importantes y se puede pagar por horas a los empleados.

Grupo Focal

Se realizó a varias personas, que forman parte del público objetivo del proyecto. Se tocaron varios temas importantes como que buscan en una academia, de los precios, la metodología de entrenamiento, horarios, ubicación, entre otros. Se concluyó que este proyecto es interesante al no existir una escuela que use la neurociencia como base de la enseñanza, la motivación al ser estructura vertical es importante, los niños pueden aprender fútbol de una manera no convencional potenciando al máximo todas sus capacidades.

Todos los asistentes al Focus Group recomendaron que es necesario que el personal de entrenamiento sea capacitado, ya que se desempeñarán de mejor manera las clases, los horarios preferentemente deben ser en la mañana, ya que se dirige a niños.

Estuvieron de acuerdo en hacer pagos mensuales, o incluso por clases para dar facilidad a que muchas veces es complicado asistir todos los días. El tiempo de prueba es importante, para que los jugadores puedan saber si es el servicio que están buscando o no, lo recomendable es de 15 días a un mes.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Segmentación

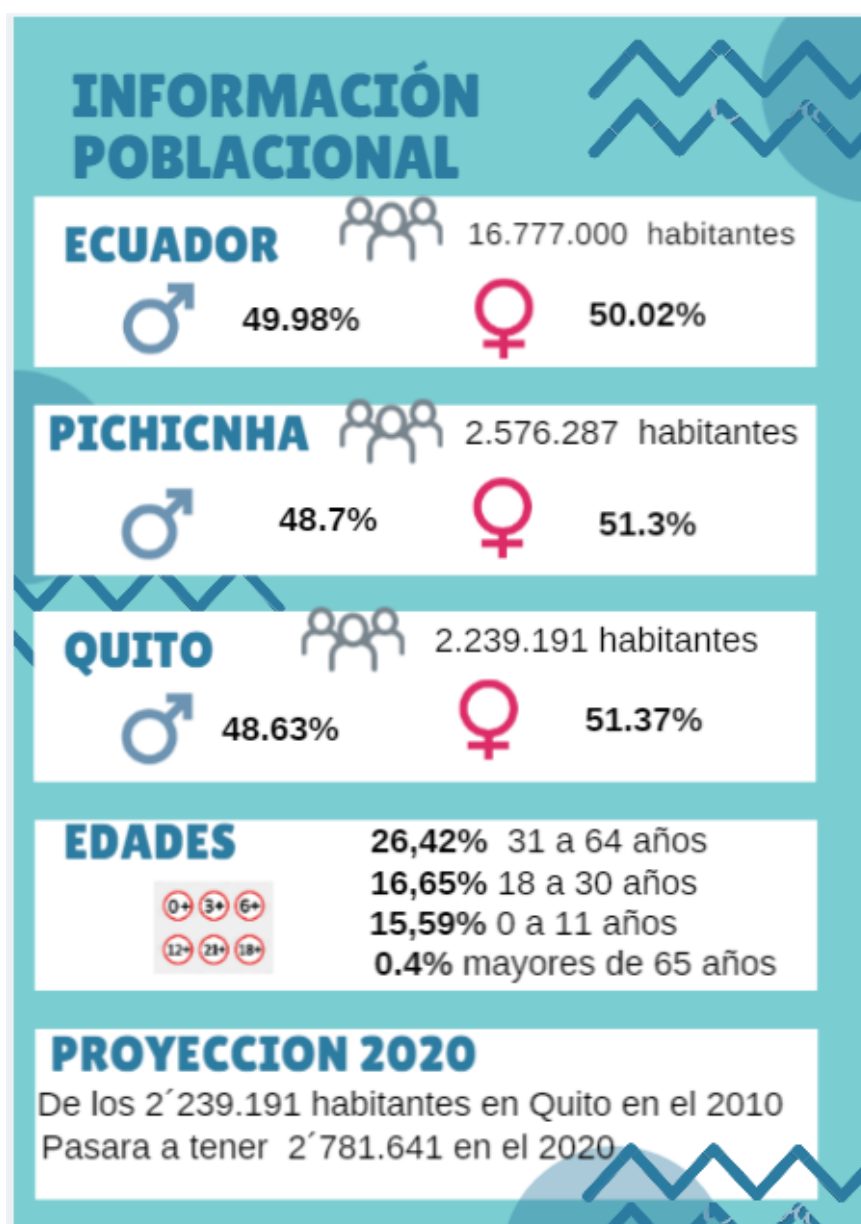


Figura 2: Infografía de población de Pichincha

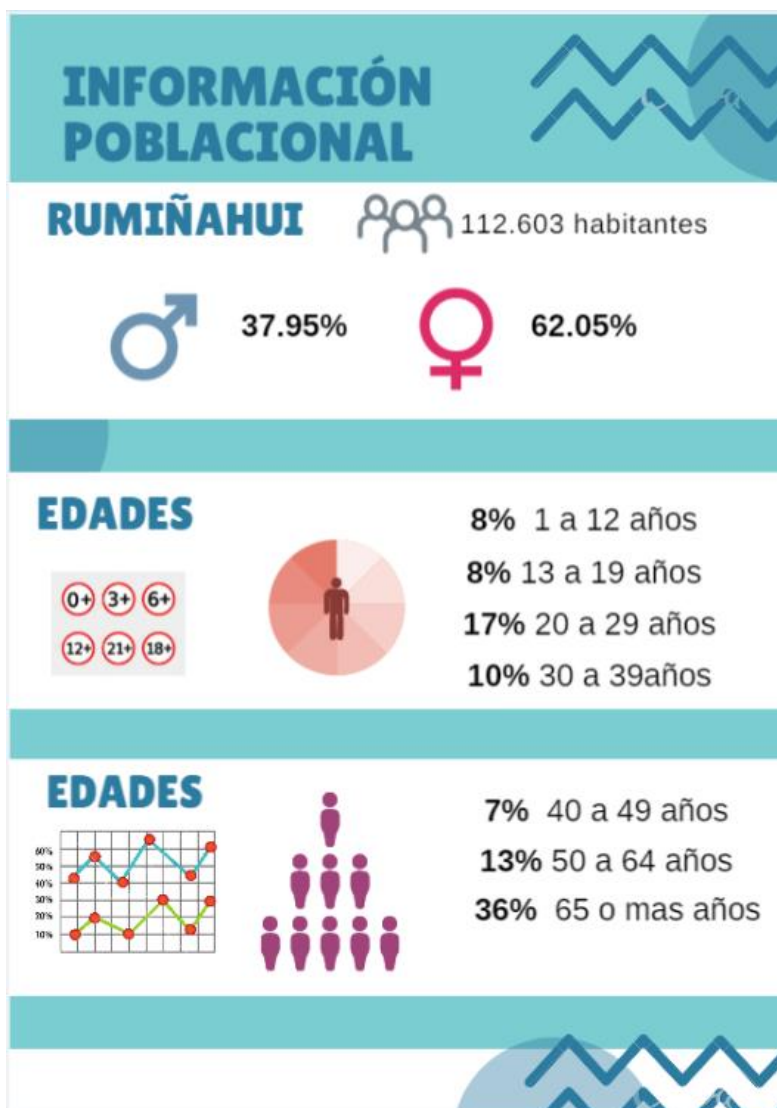


Figura 3: Infografía de población de Rumiñahui

Muestra

Población de interés general

N: 349.089

P: 1.96

Q: 0.5

Z: 0.5

i: 0.5

n: 0.5

La muestra es de 384 personas.

Encuestas

Se realizaron encuestas a 50 personas que forman parte del mercado objetivo (Véase anexo 1) del proyecto, de ahí se pudieron obtener algunas conclusiones, entre las más destacadas:

El 98% de los encuestados sí estarían interesados en asistir a un centro formativo de fútbol que brinde apoyo tecnológico, dispuestos a pagar un valor un poco más alto por el apoyo tecnológico que ayuda al desarrollo formativo del alumno, lo que nos permite elevar el precio de mensualidades en comparación a otras escuelas formativas de fútbol, teniendo un factor diferenciador importante como ser los únicos en el Valle de los Chillos con neurociencia como base de la enseñanza. (Véase anexo 2)

El 82% optó porque el medio por el que les gustaría recibir noticias del centro formativo de fútbol son los medios sociales, tomando en cuenta que de este porcentaje el 34% utilizan Facebook, Instagram, Twitter, y whatsapp, el 22% utiliza Facebook, dando como resultados que las redes sociales donde se debe publicar todo el contenido para que llegue a clientes o futuros clientes es Facebook e Instagram, y una vez que ya sean clientes de Level, para que sea más fácil que se enteren de alguna noticia se lo puede hacer llegar por WhatsApp. (Véase Anexo 3)

El 48% prefiere pagar un valor de \$45,00 de matrícula anualmente, tomando en cuenta que esta cubre los gastos de insumos deportivos a utilizar como uniformes y chalecos, el 34% prefiere pagar \$45,00 de matrícula semestral y solamente el 18% pagar \$45,00 de matrícula trimestralmente, otros valores contemplados eran \$35,00, \$55,00 y \$65,00, sin embargo a pesar que los encuestados cambiaban su opinión en el período para cobrar el valor de la matrícula, una variable que estuvo constante fue \$45,00 por lo que es el valor

que se deberá cobrar anualmente, para cubrir todos los gastos. (Véase Anexo 4)

El 66% de los encuestados prefiere hacer transferencia y el 20% efectivo así que estos dos métodos serían los principales de pago, adicionalmente el 34% está dispuesto a pagar \$70 por la mensualidad, por lo que el valor inicial a cobrar de Level será de \$70, relacionando con que el 98% de las personas estarían dispuestos a pagar un valor más elevado por el apoyo tecnológico brindado. Para facilidad de las personas como método de pago se aceptará transferencia, efectivo y depósito. (Véase Anexo 5)

Conclusiones

El centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico es una idea novedosa, lo que atraerá bastantes asistentes a querer probarlo, sin embargo, existen algunas variables que analizar, el primer factor determinante es lo que ofrece ¿Qué tiene de diferente al resto de escuelas de fútbol?, es necesario destacar la metodología de enseñanza basada en la estructura vertical y tecnología. El segundo factor determinante la ubicación y horarios son factores determinantes para ir averiguar una escuela de fútbol, si hay forma fácil de llegar se podrá acaparar más clientes.

El apoyo de la neurociencia es el factor diferenciador entre este centro formativo de fútbol y otros, por lo que es necesario destacar este punto y siempre buscar las formas de mejorarlo.

Los entrevistados supieron recalcar que es importante realizar siempre actividades en las que predomine el trabajo en equipo, ya que de esta manera los jugadores tendrán claro que es un juego colectivo en donde una posición depende de la otra para hacer un buen partido, la motivación dentro y fuera de la cancha influyen en el desempeño de los jugadores, por lo que siempre es bueno recalcar cuando hacen una buena jugada y saber decir con tino cuando tienen un error.

En cuanto a la administración de la escuela de fútbol, un factor muy importante a considerar es que no es necesario contar con la infraestructura adecuada, dado que se puede alquilar instalaciones ya hechas y se paga un arriendo o se paga por la cantidad de alumnos que hayan, de acuerdo al convenio que se llegue, el apoyo de patrocinadores es importante, sea en efectivo o con productos ayudan a que el negocio sea próspero y se dé a conocer más, si la infraestructura es propia es importante contar con otras fuentes de ingreso extras al giro del negocio, tales como patrocinios, alquiler de bar, alquiler de canchas, etc.

El precio de la matrícula establecido es de \$45,00, cobrándolo anualmente, este valor cubrirá insumos deportivos para cada jugador como uniforme y chaleco, la mensualidad será de \$70,00, con diferentes métodos de pago: efectivo, transferencia y depósito bancario, de esta manera se facilita los pagos a los padres de familia ya que pueden acudir o no a pagar en el centro.

Esta idea de negocio es buena, sin embargo, es necesario tomar en cuenta todos los puntos mencionados anteriormente para facilidad de funcionamiento y evitar errores que pueden llevar al fracaso del mismo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

4.2 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En análisis PEST realizado concluyo que en el Ecuador no existe en si una ley que ampare a los centros formativos de fútbol, por lo que es difícil saber por dónde se debe empezar, lo primero que se debe hacer es tener el capital necesario, ir a la súper intendencia de compañías y poner el centro, después obviamente viene la implementación del lugar y la contratación de profesionales en el área. En el área económica en el año 2017 el gobierno ecuatoriano destinó \$ 8´183.328 al alto rendimiento. Lo que cubría los incentivos a los deportistas, al equipo multidisciplinario tales como: entrenadores, psicólogos, monitores, médicos, deporto logos, trabajo social. En el área tecnológica implementar aparatos novedosos deportivos para medir el rendimiento de los jugadores es importante para brindar un servicio extra y diferente a lo convencional.

Según nuestro código ciuu P8541 .01 existen a nivel nacional 20 empresas registradas bajo el mismo código, en Quito se desarrollan 7 de estas, y desde 2001 se han creado únicamente 4 empresas, el nivel de la fuerza es media, dado que no es imposible entrar a esta industria, pero si tiene sus trabas.

Las entrevistas se realizaron a 4 personas fundamentales para conocer más acerca del plan de negocios propuesto. Con la ayuda de Galo Rodríguez, entrenador sub-16 de Independiente del Valle, Eduardo Díaz entrenador sub -12 de Barcelona Sporting Club, Jeffry Vergara jugador sub -16 de Independiente del Valle y Miguel Cruz administrador de CNN Sport & Fun pudimos concluir que el entrenamiento en equipo es fundamental para el desarrollo de los futbolistas, la motivación y el apoyo que reciban en cancha por parte de sus profesores y de sus compañeros es necesario para superar cualquier obstáculo. Los entrenamientos se deben realizar en dos jornadas, en la mañana, descanso, comida, descanso y el siguiente entrenamiento en la tarde, pero todo debe ir acompañado del desempeño de los jugadores, ya que no es bueno que sobrecarguen los músculos

Para poder medir el rendimiento de los jugadores cuando son pequeños hasta los 12 años no se recomienda medir con ningún tipo de aparato electrónico, sino que se va trabajando con los resultados que se dan en cancha, ya que los niños muchas veces no definen su posición de juego y es relativo el hecho de que mejoren en una posición o en otra ya que se están desarrollando, con los chicos de 12 años en adelante la situación es diferente, ya que con ellos se puede utilizar videos de los partidos que han jugado para poder saber que fallas tienen, también la ayuda de GPS, y otros aparatos electrónicos que permiten tener un control más exacto del rendimiento obtenido. No es necesario contar con infraestructura propia, porque se puede arrendar, sin embargo, si es importante contar con patrocinios, personal capacitado y todos los elementos necesarios para la realización deportiva.

El Focus Group se lo realizó entre 8 personas, de diferentes edades, que son parte del público objetivo al que se dirige el plan de negocios para la creación de un centro formativo de fútbol con apoyo tecnológico. Se pudo concluir que este proyecto es interesante al no existir una escuela que use la neurociencia como base de la enseñanza, la motivación al ser estructura vertical es importante, los niños pueden aprender fútbol de una manera no convencional potenciando al máximo todas sus capacidades.

Todos los asistentes al Focus Group recomendaron que es necesario que el personal de entrenamiento sea capacitado, ya que se desempeñarán de mejor manera las clases, los horarios preferentemente deben ser en la mañana, ya que se dirige a niños.

Se realizaron encuestas a 50 personas que son parte del público objetivo. Se analizaron preguntas decisivas para el giro del negocio, tales como, ubicación, precios, metodologías, entre otras.

Los datos que arrojó esta investigación cuantitativa fue en primer lugar que las 2 principales variables que una persona se fija al momento de elegir una academia de fútbol es en la metodología que las escuelas ofrecen y el precio que tienen

las mismas. Llevándose estas dos variables un 64% de interés de los encuestados.

Respecto a que tan interesadas estarían las personas en un inscribir a sus hijos o de formar parte de un centro formativo que brinda apoyo tecnológico dentro de su servicio se obtuvo una respuesta muy favorable con el 98% de las personas respondiendo de manera favorable a este complemento en el servicio. Y que además por este servicio complementario los padres estarían dispuestos a pagar un valor más elevado en las mensualidades.

Otro factor importante para destacar es que EL 92% de los encuestados respondió que la metodología que maneja el centro formativo de futbol es un factor determinante para llevar o no su hijo a que entrene futbol en ese lugar.

Cuando se les pregunto acerca de que si han escuchado acerca de la neurociencia como un apoyo en la enseñanza de la práctica del futbol la respuesta fue dividida en un 50 y 50 de personas que han escuchado o conocían acerca de la neurociencia como apoyo en los entrenamientos de futbol y de las personas que no habían escuchado sobre eso, o que simplemente no sabían que es la neurociencia y como se aplica y sus beneficios.

Considerando el apoyo tecnológico que tendría las clases en el centro formativo de futbol con la neurociencia las personas consideraron que un buen tiempo de entrenamiento seria de una hora y media.

Los medios por los cuales les gustaría recibir información acerca del centro formativo de futbol como era de esperarse en esta época tecnológica el 82% de los encuestados prefieren recibir información a través de las redes sociales y un 18% por correo electrónico dejando a un lado los medios de comunicación tradicionales como tv, radio y prensa escrita. Dentro de los medios sociales más utilizados por las personas tenemos Facebook, Instagram y WhatsApp.

Respecto al tema sobre cada cuanto debería cobrarse la matricula en el centro formativo de futbol considerando que ese dinero se destina para compra de uniformes e implementos deportivos para cada jugador el 46% de las personas creen que el pago debería ser anual, el 34% semestral y un 18% trimestral. Y el

valor que estarían dispuestos a cancelar por matrícula es de 45 dólares con una aceptación del 62% de los encuestados.

Dentro del precio que las personas consideran que sería justo pagar por un servicio de un centro formativo de fútbol con apoyo tecnológico el 34% respondió que \$70 mensuales y el 32% un valor de \$80 mensuales. Y que los métodos de pago que les gustaría que cuente la misma son transferencia bancaria y pago en efectivo.

En promoción hubieron respuestas divididas respecto a cuál le gustaría contar en el centro formativo de fútbol, el 28% deseaba descuento en el mes del cumpleaños del niño, el 24% descuento de hermanos y el 20% descuento por pagar 3 meses de contado la mensualidad del centro formativo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing que se va a emplear es diferenciación; Según Porter se basa en diferenciar el servicio o producto ofrecido, creando algo que en la industria se aprecia como único. (Porter, 2008).

Esta estrategia se aplica al proyecto ya que en el cantón de Quito no existen centros formativos de fútbol basados en una idea de estructura vertical y apoyo tecnológico(neurociencia), por esta razón nuestro servicio es todavía inexistente en el mercado. Para poder llegar a las personas primero se debe hacer énfasis en que es el único en el mercado, además de resaltar el método de enseñanza con apoyo tecnológico que se brinda.

5.1.1 Mercado objetivo

El tamaño de la muestra es de 384 personas, la muestra real de acuerdo con las encuestas realizadas arroja un resultado que el 92.3% de las personas, es decir 354 personas estarían interesadas en asistir a un centro formativo de fútbol que entrene a cada jugador en todas las posiciones del campo de juego, con el fin de buscar polifuncionalidad.

Por lo que se concluye que el proyecto es viable, al tener una aceptación tan alta por parte del mercado objetivo del proyecto.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico consiste en brindar a los jugadores un mejor desarrollo deportivo mediante la neurociencia como base fundamental para el entrenamiento.

CANVAS



Figura 4: Modelo Canvas

El modelo CANVAS describe la propuesta de valor del negocio, es decir, lo que tiene LEVEL que no tiene otra escuela.

En el segmento de mercado se define el público al que queremos llegar, en este caso padres de familia o niños de 6 años en adelante.

En la propuesta de valor se desarrolla puntualmente lo que el negocio ofrece a los clientes, mediante los canales la empresa ve la forma de llevar su propuesta de valor a los clientes.

Las relaciones con los clientes hablan de la manera de relacionarse entre empresa – cliente, las fuentes principales de Level serán por medios sociales, fidelización y relaciones personales.

La fuente de ingreso representa la forma en la que el centro formativo de fútbol obtendrá dinero, inscripciones, mensualidades alquiler de cancha, torneos, patrocinios, etc.

En la estructura de costes se analizan todos los costos que implica llevar a cabalidad el modelo de negocio.

Los recursos clave son las herramientas que no pueden faltar para que el negocio funcione, los socios claves son fundamentales para el buen funcionamiento del negocio, en este caso son entrenadores de fútbol y empresas con aparatos tecnológicos deportivos, las actividades claves del negocio es la metodología de enseñanza en base a la neurociencia y la motivación de la clase por la estructura vertical, es decir que estas dos opciones son la raíz del negocio.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1. Servicio

Es un centro formativo de fútbol con apoyo tecnológico (neurociencia) , será la base fundamental para los entrenamientos de fútbol, desarrollando al máximo las capacidades de los deportistas.

Adicionalmente se utiliza un método de motivación constante con los alumnos, al ser 3 canchas en diferentes niveles, los jugadores empezarán en la cancha 1

que es la primera, de acuerdo a los entrenamientos y como avanzan en las clases pueden ascender a entrenar en la cancha 2, y finalmente cuando su entrenamiento es completo, desarrollan todos los sentidos para jugar, dominan su posición de juego y se defienden en las otras pueden subir y jugar en la última cancha, la número 3, que es la más importante, dado que solamente quienes estén desarrollados deportivamente en su totalidad pueden usarla.

Se manejarán distintos horarios de lunes a jueves:

Tabla 3: Horarios de clase

Horario	Clase teórica	Clase de fútbol
1	15:00 – 15:30	15:30 – 16:30
2	15:00 – 15:30	15:30 – 16:30
3	17:00 – 17:30	17:30 – 18:30
4	17:00 – 17:30	17:30 – 18:30

De esta forma, de acuerdo con los horarios de colegio y de los padres se puede elegir el que más convenga.

5.2.1.1 Atributos

El entrenamiento de fútbol basado en la neurociencia permitirá un mejor desarrollo de los deportistas, brindándoles más seguridad, mejor desempeño y plantearse objetivos precisos de acuerdo con lo que se quiere lograr con cada entrenamiento.

Servicios adicionales:

Tanto los niños que pertenecen al centro formativo de fútbol como los usuarios externos que lleguen a ocupar las instalaciones tendrán derecho a camerinos, casilleros y baños.

Instalaciones

El terreno tiene un área 6735 m², por lo que al ser un espacio grande existirán 3 zonas:

La primera zona es la de parqueadero mide 1750 m²,

La segunda zona es la parte la construcción, que cuenta con oficina para el gerente, administrador de escuela y los profesores, las aulas de clases o reuniones para los alumnos medirán 20 m².

La tercera zona es donde se llevará a cabo todo lo práctico, consta con 3 canchas, cada cancha será de 25 x 40 metros, es decir que medirá 1.000 m² en total, lo que permite que al ser máximo 15 alumnos por clase, cada uno tenga espacio para entrenar sin ningún problema.

Área Deportiva

Esta área esta dividida en dos partes, la primera es una infraestructura en la que se encuentran oficinas del personal y aulas de clase en donde los jugadores recibirán clases teóricas, ocuparán los aparatos de neurociencia, además los profesores evaluaron el rendimiento de cada jugador y planearán estrategias que permitan mejorar el desempeño de cada uno.

La segunda parte es donde se realiza todo lo práctico, esta etapa cuenta con tres canchas de césped sintético en niveles: nivel I, nivel II y nivel III, cada clase se cambia de cancha, al estar en diferentes niveles, los entrenamientos se perciben distintos en cada cancha, además se pone en práctica nuevas técnicas, hay que tomar en cuenta que cada cancha queda más arriba de la otra, están a diferente altura, es decir que están en estructura vertical.

Queda libre un espacio grande, se dejó así para en un futuro poder aumentar una cuarta cancha, pero esta será de césped natural.

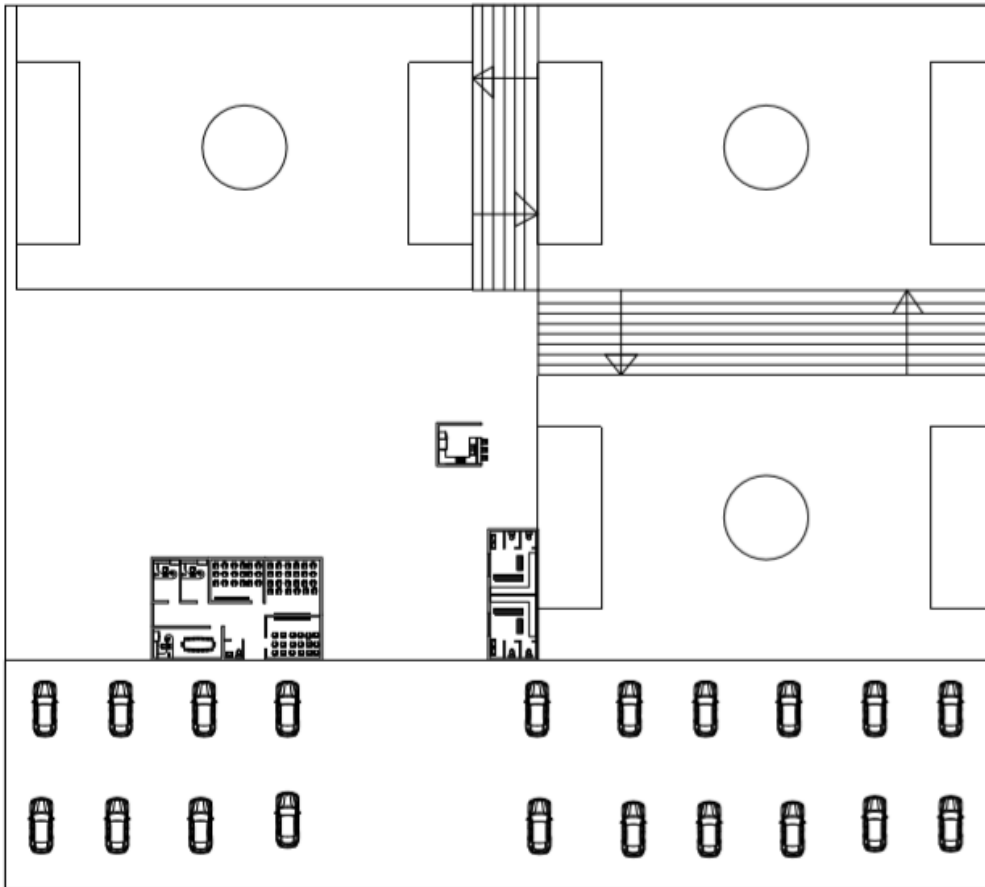


Figura 5: Centro formativo de fútbol

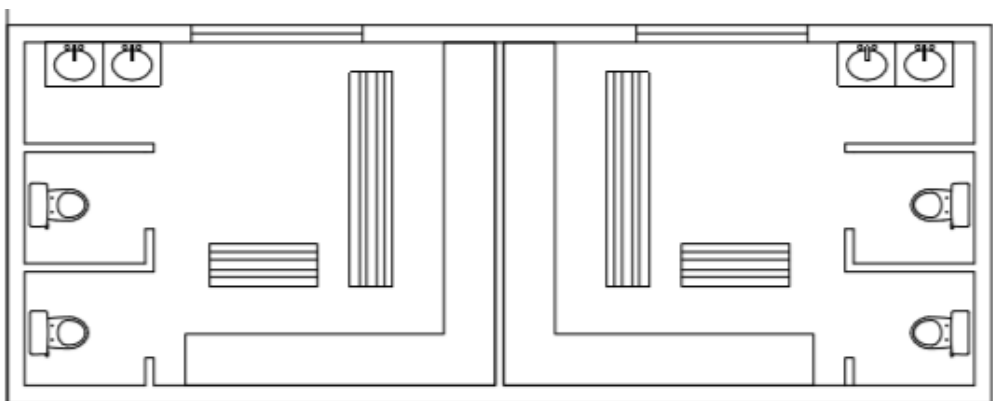


Figura 6: Camerinos

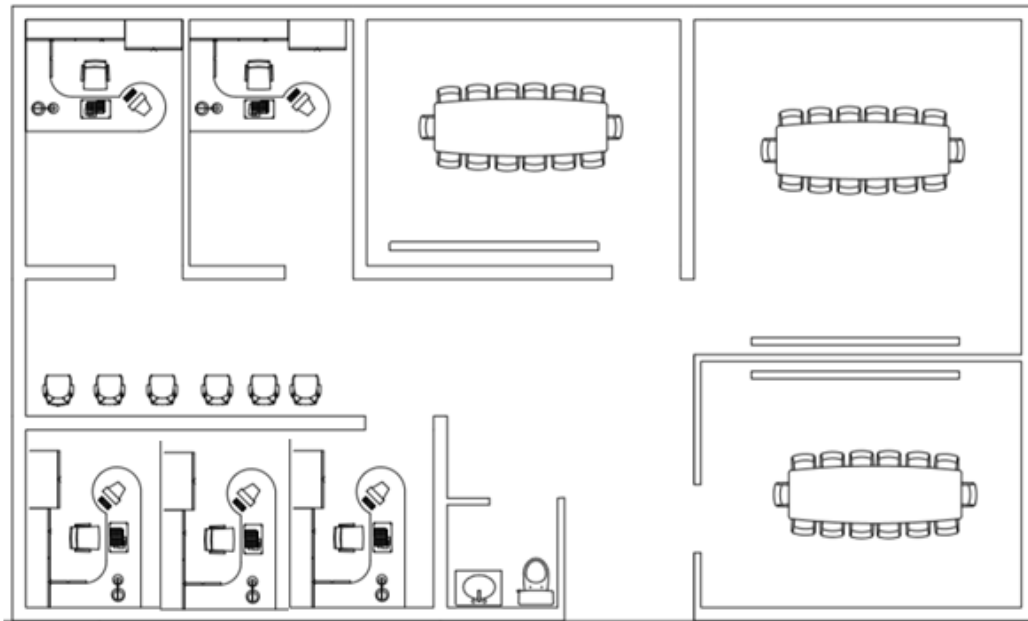


Figura 7: Tercera Zona

5.2.1.2 Branding

Se escogió este nombre debido a la estructura por niveles que tienen las canchas, los colores son unisex y llaman la atención de las personas.



Figura 8: Logotipo

5.2.1.3 Etiquetado

La marca estará presente en los uniformes, y chalecos del centro formativo de fútbol.

5.2.2 Precio

Para poder definir el precio de las mensualidades se utilizaron dos determinantes súper importantes, la primera son los resultados de las encuestas, en donde el 34% estaría dispuesto a pagar \$70.00 y el 32% pagaría \$80. La segunda variable utilizada fue el modelo van Westendorp, el cual nos ayuda a definir el precio de un producto, ubicándolo en la tabla desde el más caro al más barato, por el cruce de líneas entre estas dos variables, se obtiene el precio óptimo. Finalmente, evaluando estas dos opciones el precio de la mensualidad será de \$75.00.

Modelo Van Westendorp

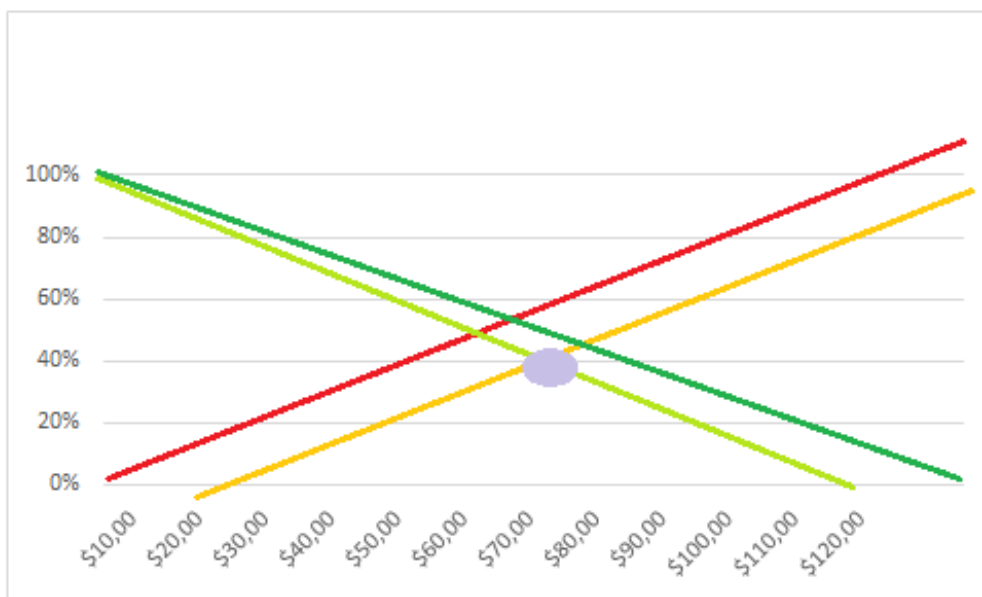


Figura 9: Modelo Van Westendorp

Precios primados: Esta es una estrategia ideal para una empresa que entra a un mercado competitivo, pero que posee un diferenciador marcado que pueda generar un liderazgo, es decir, que al no existir un centro formativo de fútbol que complemente sus clases con tecnología y tareas dirigidas, los precios que se establecen afectarían a la cantidad de estudiantes que quieren ingresar.

Precio con descuentos: Aplica sobre la base del precio, se lo puede aplicar por pagar seguido 6 o 12 meses, descuentos mensuales aleatorios por mejor desempeño académico, descuento por traer 2 alumnos más, y descuento al ser hermanos.

5.2.3 Plaza

Ubicación:

Este negocio está ubicado en el valle de los Chillos, cantón Quito. Este lugar está a 5 minutos del puente 9 (Autopista General Rumiñahui) camino a Quito, a 5 minutos del sector el Triángulo y a 12 minutos del San Luis Shopping.



Figura 10: Ubicación del lugar mediante Google Maps.

Estrategia de distribución:

La estrategia de distribución utilizada será la de canal directo, dado que la única forma de hacer uso de este servicio es en lugar, es decir, que el cliente va e inmediatamente obtiene el servicio, sin necesidad de intermediarios.

Punto de venta:

El único punto de venta será el centro formativo de fútbol, dado que ahí se paga y se obtiene el servicio.

Promoción

Se utilizarán estrategias de PULL, dado que nos interesa atraer al consumidor final hacia nuestro servicio.

Fuerza de ventas: El gerente general y asistente administrativo del centro serán las personas encargadas de buscar clientes potenciales, mediante la base de datos que se genere de las redes sociales.

Promoción de ventas: Los posibles clientes tienen un tiempo de prueba gratis de 15 días, para poder obtener resultados exactos.

De esta manera se enganchan con el método de enseñanza y es más fácil que inicien clases con datos tomados en la prueba, para dar más seguimiento y tener mayor control.

Se aplicarán descuentos por temporalidades, es decir, por inicio de verano 5%, por el día del niño pagando un mes tienen el 50% de descuento en el segundo mes, de esta forma se puede atraer más clientes, fidelizando los que se tienen y generando nuevas relaciones con posibles clientes.

Relaciones Públicas: Las relaciones públicas se las hará mediante los patrocinadores, dado que primeramente están exponiendo su marca en el centro formativo de fútbol y segundo tendrán dos planes de patrocinio oro y plata, que se detallan respectivamente en el siguiente cuadro.

Hay que tomar en cuenta que este es el plan inicial, el convenio con cada patrocinador se firmará por 5 años, en donde cada año sube un porcentaje el costo del plan.

Tabla 4: Plan de patrocinios

Paquete	Beneficios
Oro	4 vallas en canchas. 20 post mensuales en redes sociales. Parte frontal de los uniformes. 4 activaciones mensuales de marca en las instalaciones.
Plata	2 vallas en canchas. 10 post mensuales en redes sociales. Presencia en mangas de los uniformes. 2 activaciones mensuales de marca en las instalaciones

Publicidad: Los principales medios que se utilizaran son:

Página web: En este sitio habrá información más detallada de lo que es neuro training, nuevas actualizaciones, galería, etc.

Redes sociales: Según las encuestas realizadas los medios más convenientes para realizar publicidad son Facebook, Instagram y Whatsapp.

Marketing Directo: Para poder promocionar el centro formativo de fútbol principalmente se lo hará mediante redes sociales Facebook e Instagram, serán los canales principales de información, para los clientes y futuros clientes, dado que las encuestas arrojaron resultados que el 82% de las personas prefiere recibir información por estos medios. Otro medio que se utilizará será WhatsApp, para los padres de familia que ya sean clientes.

Merchandasing: La marca LEVEL debe estar presente en la mente de todos los usuarios, por esta razón los uniformes y chalecos de los jugadores llevarán siempre el logo del centro formativo de fútbol.

Conclusiones:

- La propuesta única de valor son los equipos de neurociencia, dado que en el mercado no existe todavía esta metodología de enseñanza.
- Los canales principales de promoción deberán ser siempre Facebook, Instagram y Whatsapp.
- El precio establecido es competitivo en el mercado, permitiendo que la empresa genere ganancias.
- El convenio con patrocinadores nos permitirá tener una fuente de ingresos fijos anuales para el desarrollo de las actividades.
- Tener un servicio innovador en el mercado, hace que este sea atractivo para los clientes potenciales.
- El nombre de la marca es de fácil recordación, por lo que los clientes asimilan la marca con el diseño de las instalaciones y metodología de enseñanza.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser líder en el mercado de escuelas de fútbol garantizando, a nuestros clientes una experiencia única con servicios innovadores, tecnología de punta y personal calificado, logrando el desarrollo físico y mental de los alumnos.

6.1.2 Visión

Para el 2024 ser la primera opción en escuelas de fútbol, reconocidas por nuestra innovación, tecnología, servicios, calidad y talento humano y metodología innovadora en el mercado.

6.1.3 Objetivos de la organización

1. Aumentar los alumnos de Level un 87% para el mes 60. La responsabilidad corresponde al gerente general y administrador de la escuela.
2. Aumentar el arriendo de canchas por hora para jóvenes de 16 – 28 años al 50 % en el año 3.
3. Potenciar los clientes (no usuarios) en redes sociales de 1 a 5 mensuales, siendo esta la fuente principal de generar nuevos consumidores para el año 5.
4. Poner 3 franquicias de Level (Quito Norte, Quito centro, Cumbayá) en el año 6, con el fin de aumentar un 75% las ventas a nivel nacional.
5. Generar convenios con equipos internacionales, para que los alumnos puedan ir a sus instalaciones y entrenar. Al mes 66, se empezará a buscar los equipos.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de Valor.

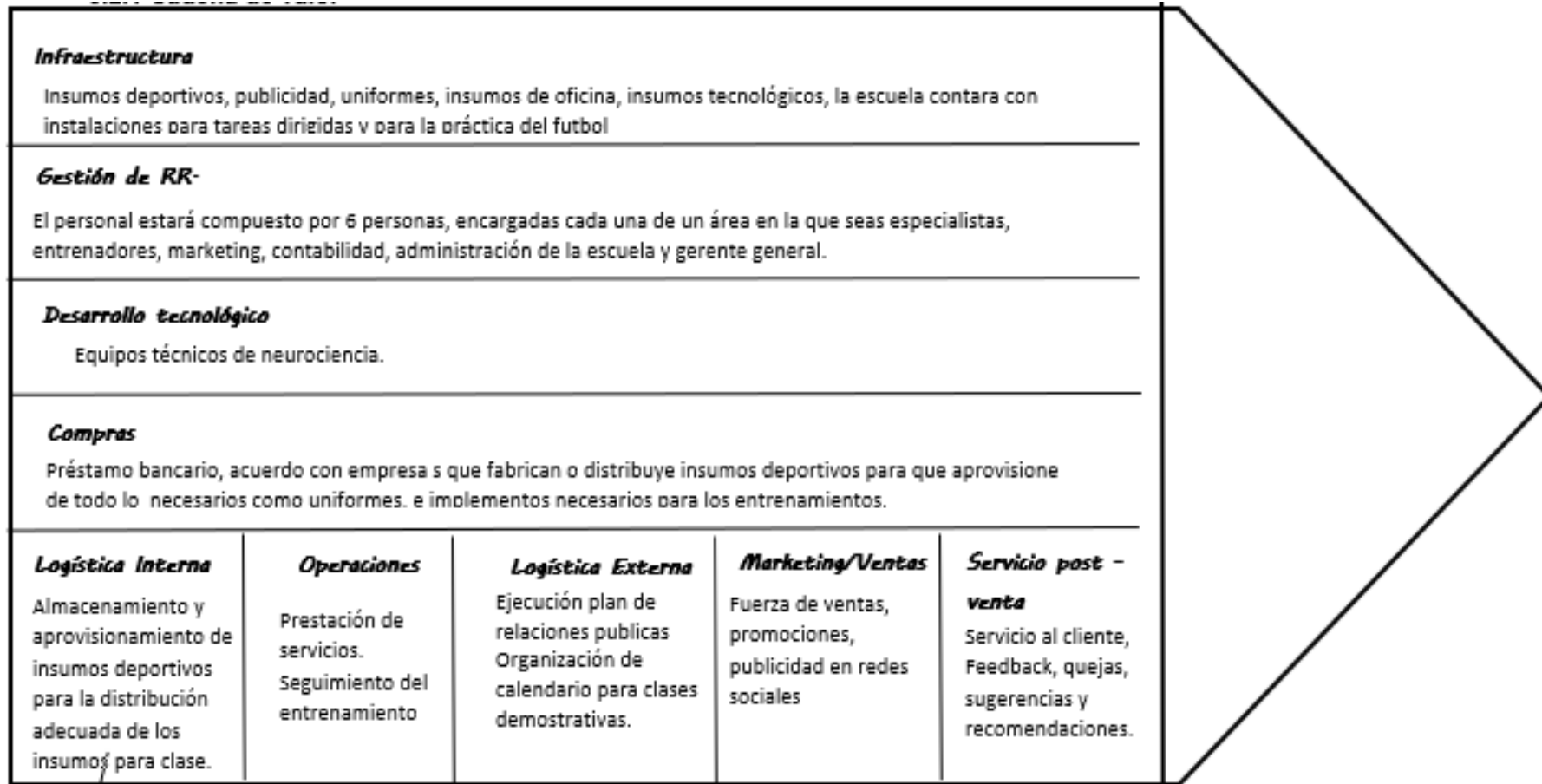


Figura 11: Cadena de Valor

En la cadena de valor se detallan las actividades con las que cuenta Level para generar valor al cliente final, cuenta con actividades primarias y de apoyo.

Actividades Primarias: Agregan valor de manera directa, estas son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing, ventas y servicio.

La primera actividad primaria es logística interna, mediante esta actividad se gestiona los insumos para la distribución de los insumos que necesita Level, la segunda actividad es operaciones, aquí se desarrolla todo el servicio que se oferta, después seguimos con logística externa: en el caso del centro formativo de fútbol se ejecuta el plan de relaciones públicas, la organización de clases demostrativas, etc.

La cuarta actividad primaria es marketing / ventas, aquí se distribuyen los gastos de publicidad, finalmente la quinta y última actividad es servicio post venta, este brinda mayor confianza y apoyo a los clientes al momento de adquirir el servicio.

Actividades de Apoyo: No agregan valor de forma directa, son un refuerzo de las actividades primarias para generar un valor.

Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias, mediante la infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.

Level cuenta con varios insumos deportivos, tecnológicos, y de oficina que permiten que las actividades se desarrollen correctamente. El personal contratado es experto en su área, deportiva, marketing, financiera, respectivamente, lo que hace que las cosas funcionen mejor internamente por ende se ve reflejado en las clases.

En cuanto a la parte tecnológica contará con un equipo de neurociencia, que permite evaluar mejor los resultados de los deportistas, mediante colores, señalización y música. Finalmente, la última actividad de actividades de apoyo es compras, aquí se llegarán a convenios con proveedores de insumos deportivos para tener mejores ofertas.

6.2.2 Mapa de procesos

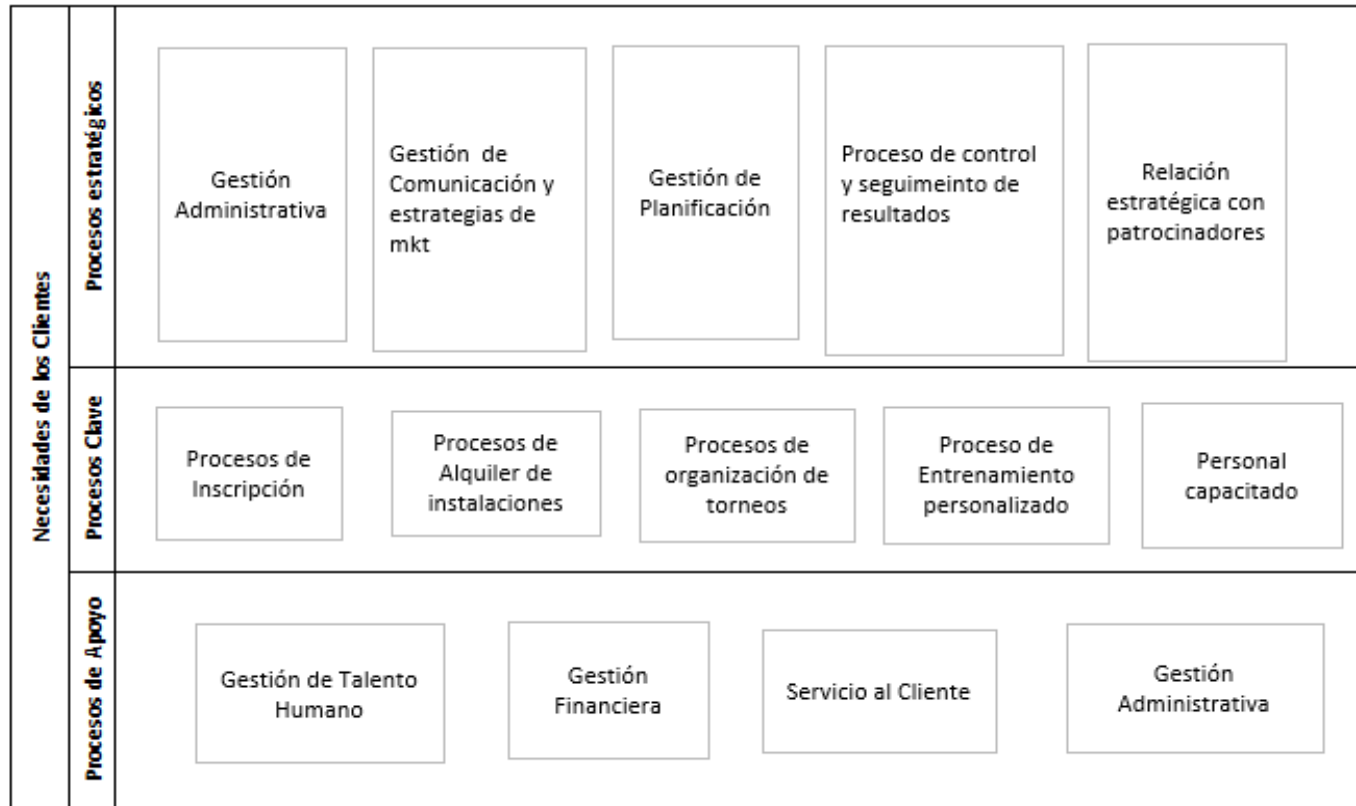


Figura 12: Mapa de procesos

6.2.3 Flujogramas

Flujograma para recibir información:

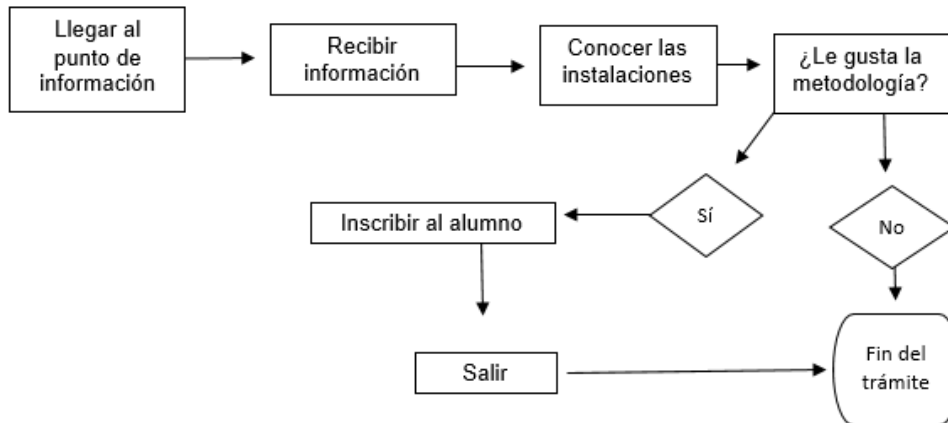


Figura 13: Flujograma para recibir información

Flujograma para inscribir al alumno

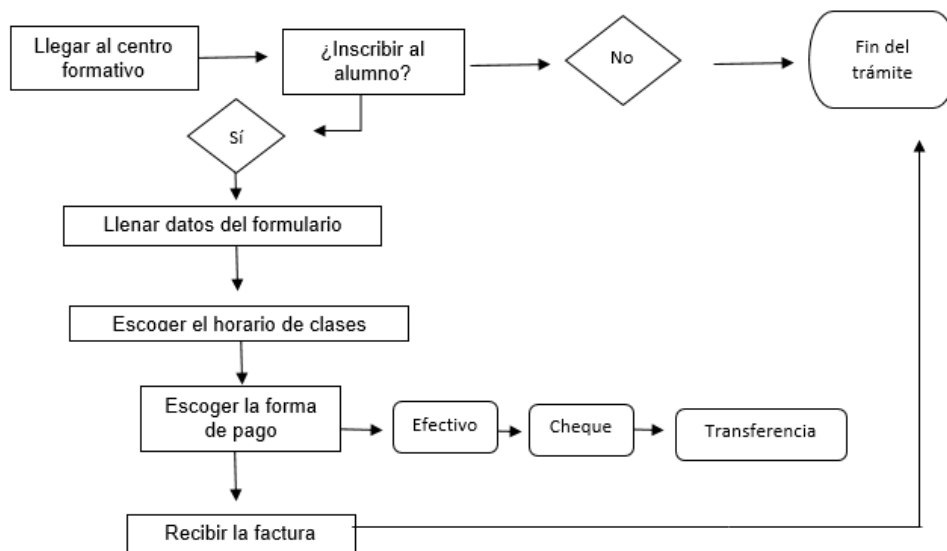


Figura 14: Flujograma para inscribir al alumno

Flujograma clases:

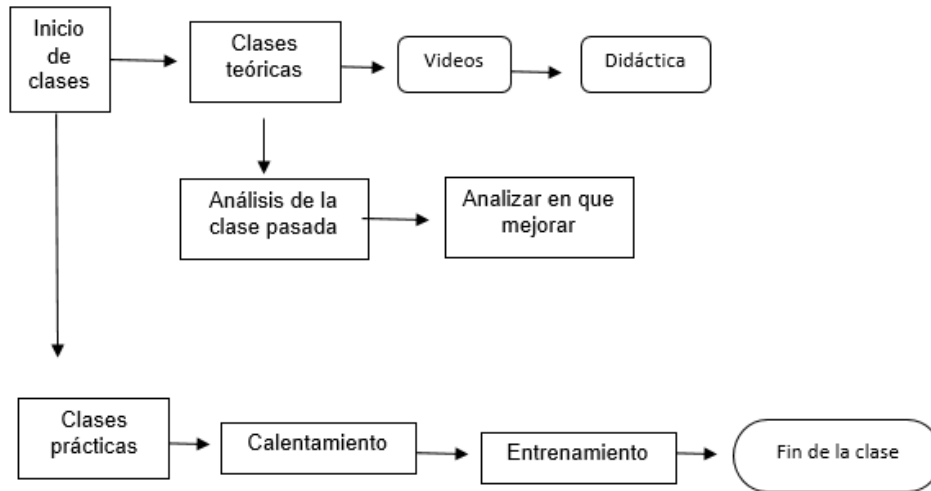


Figura 15: Flujograma de clases

Flujograma alquiler de canchas:

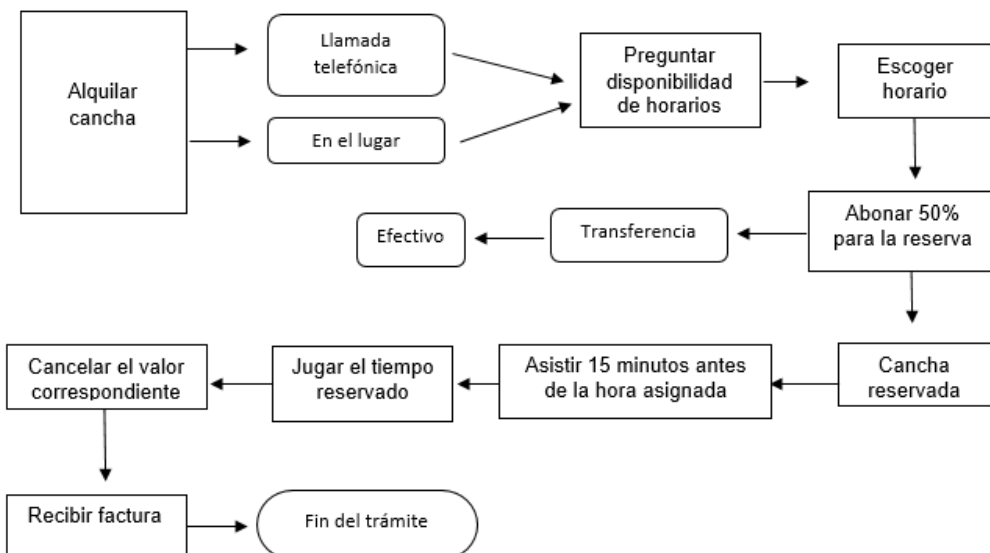


Figura 16: Flujograma para alquilar canchas

El flujograma para recibir información servirá para todas aquellas personas que quieren conocer un poco más sobre Level, horarios, precios, instalaciones e incluso al personal, para decidir si quieren inscribir a un alumno o no, el tiempo aproximado de este proceso durará 25 minutos, sin embargo el mismo variará de acuerdo al interés y dudas de cada cliente.

El proceso para inscribir al alumno, es sencillo, se debe llenar un formulario sencillo con información del alumno y representante, escoger el horario de clases, la forma de pago y recibir la factura, el paso que llevará un poco más de tiempo es la forma de pago, tomando en cuenta este paso, el tiempo aproximado de duración de este proceso será de 15 a 25 minutos.

El tiempo de cada clase será de 120 minutos, los primeros 30 se trabajará en un aula, en donde se verán videos, análisis de los estudiantes, una vez culminado esto se pasa a 60 minutos de clases prácticas, en donde se trabaja con la neurociencia a la par, para mejorar el rendimiento de los alumnos.

El proceso para alquilar las canchas deberá tomar entre 5 y 15 minutos, tomando en cuenta que 5 minutos serán en la reservación de la instalación y el resto del tiempo en pagar el 50% de la misma.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Organigrama

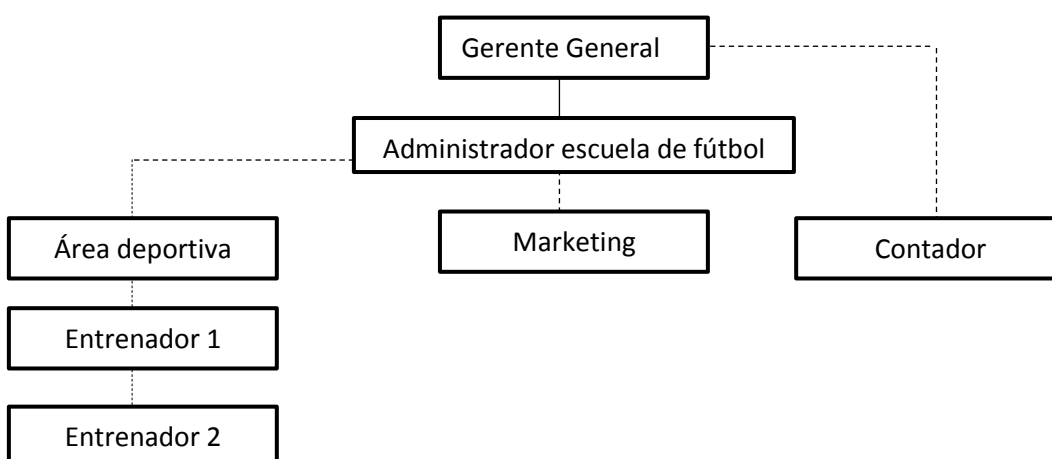


Figura 17: Organigrama de la organización

6.3.2 Funciones por área

Se contará con 2 empleados de planta (Gerente General y Administrador de la escuela), quienes estarán a cargo de todo el proyecto, los entrenadores, y el contador trabajaran por horas, sin embargo pasarán la mayor cantidad del tiempo en las instalaciones por lo que el sueldo asignado es el básico, y la persona encargada de marketing serán contratados por hora o por trabajo puntual.

Gerente General: Es el encargado de gestionar las políticas y objetivos del centro formativo de fútbol, supervisar que los contratos o convenios se lleven a cabo, buscar nuevas oportunidades de trabajo o expandirse, elaborar presupuestos anuales y mensuales, cronogramas de trabajo y actividades.

Administrador de escuela de fútbol: Encargado de ver que todo lo planteado por el gerente general se cumpla a cabalidad, además es el vínculo directo entre padres y alumnos.

Marketing: Encargado de generar todo tipo de contenido en redes sociales, dado que este será el canal principal de comunicación entre los clientes.

Contador: Trabaja de manera independiente a la empresa, sin embargo, mensualmente deberá presentar un informe financiero, con el fin de poder tener claras las cuentas y tomar decisiones.

Entrenadores: Serán los encargados de dar las clases de fútbol a los niños, de saber guiarlos y potenciar al máximo su talento, serán quienes motiven a los alumnos a mejorar.

Tabla 5: Sueldos empleados

Cargo	Personas contratadas	Sueldo (mensual)
Gerente General	1	500
Administrador escuela de fútbol	1	400
Entrenador 1	1	400
Entrenador 2	1	400
Contador	1	400

La empresa será una sociedad anónima, primero hay que reservar el nombre, elaborar con la ayuda de un abogado los estatutos, abrir una cuenta de integración capital con \$800, elevar una escritura pública, aprobar el estatuto.

6.3.3 Compañía Anónima

La empresa será constituida como compañía anónima, el capital para ingresar es de \$800, y se deben seguir los siguientes pasos:

1. Reserva un nombre.
2. Elabora los estatutos.
3. Abre una “cuenta de integración de capital”.
4. Eleva a escritura pública.
5. Aprueba el estatuto.
6. Publica en un diario.
7. Obtén los permisos municipales
8. Inscribe tu compañía.
9. Realiza la Junta General de Accionistas.
10. Obtén los documentos habilitantes.
11. Inscribe el nombramiento del representante.
12. Obtén el RUC
13. Obtén la carta para el banco

(Cuida tu futuro, 2019)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

Tabla 9: Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por matrículas	\$ 1.440,00	\$ 1.800,00	\$ 2.250,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00
Ingresos por mensualidades	\$ 28.800,00	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 51.000,00	\$ 61.200,00
Ingresos por alquiler de canchas	\$ 32.400,00	\$ 43.200,00	\$ 57.500,00	\$ 66.000,00	\$ 84.000,00
Ingresos por campeonatos de fútbol	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 16.320,00	\$ 16.320,00	\$ 16.320,00
Ingresos por alquiler de bar	\$ 2.400,00	\$ 2.750,00	\$ 3.350,00	\$ 3.950,00	\$ 4.550,00
Ingresos por patrocinios	\$ 6.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.400,00	\$ 9.600,00	\$ 10.800,00
Total	\$ 85.440,00	\$ 105.350,00	\$ 131.020,00	\$ 149.370,00	\$ 179.870,00

Tomando en cuenta que el primer año se aspira a tener 32 estudiantes y el quinto año 60, los ingresos con los que contará el centro formativo de fútbol con estructura vertical y apoyo tecnológico se dividirán en 6 rubros:

Primero ingreso por matrícula, que se lo cobrará de manera anual, el primer año el costo de la matrícula será de \$45 dólares, este valor se lo presupuesto por medio de las encuestas realizadas. El segundo rubro de ingreso serán las mensualidades, que tendrán un valor de \$75 el primero año, aumentando \$10 para el año cinco.

El tercer rubro es el alquiler de canchas por horas, tomando en cuenta que el centro ocupará las canchas de lunes a jueves de 15:00 – 18:00, el resto de las horas libres se las destinará para el alquiler de estas, lo cual nos genera ingresos de \$40/hora, en promedio se alquilará en promedio 100 horas mensuales por año. El cuarto valor que generaría ingresos son los campeonatos de fútbol, que se los realizará cada dos meses, con un 24 equipo, en promedio se ganaría \$15,000 anuales con los 6 campeonatos.

La quinta fuente de ingreso es el alquiler del bar, se construyó un pequeño bar para generar más entradas al negocio, no tiene un costo elevado, por lo que en promedio se generará \$3,000 anuales. El sexto valor serán los patrocinios, solamente se tomo en cuenta dos categorías oro y plata, con los que se firmará un contrato por cinco años, subiendo aproximadamente 15% mensual.

Finalmente, los ingresos anuales aumentan alrededor de \$20,000 cada año, solamente con los seis rubros antes mencionados.

7.1.2 Gastos

Tabla 10: Proyección de gastos

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 21.965,00	\$ 15.725,00	\$15.725,00	\$ 15.725,00	\$15.725,00

Los gastos proyectados anualmente se dividen en tres rubros: gastos de equipamiento deportivo, que se lo renueva cada año, gastos generales: servicios básicos, internet, suministros de oficina y arriendo de terreno, se firmó un contrato por 30 años y gastos de publicidad, una sola vez se gastará en página web, roll up y vallas, mensualmente se destinará un valor para pagar a un community manager y pauta en redes sociales

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura

El capital inicial que se debe invertir para el giro de este negocio es de \$101,258.57, el rubro más alto de la inversión es de \$79,814.40 destinados a la infraestructura y canchas de fútbol, además se tomo en cuenta otros valores como el equipamiento de neurociencia, mesas, computadoras, sillas, escritorios, pizarras, capital de trabajo, las obras civiles y la constitución de la empresa. Por esta razón se necesitan 4 socios, que aporten \$17,213.96 respectivamente y un endeudamiento a 60 meses por \$32, 402.74.

Tabla 11: Financiamiento

	Porcentaje de Inversión	Inversión
Socio A	17%	\$ 17.213,96
Socio B	17%	\$ 17.213,96
Socio C	17%	\$ 17.213,96
Socio D	17%	\$ 17.213,96
Deuda L/P	32%	\$ 32.402,74
Inversión total	100%	\$ 101.258,57

La estructura del capital de trabajo aportada por los 4 socios es de 68%, el 32% restante se lo financiará mediante un préstamo bancario a 5 años con una tasa de interés de 11,23%.

Tabla 12: Método de financiamiento

Monto	\$ 32.402,74			
Plazo	5	años	0,94%	Mensual
Tasa de interés	11,23%	anual	60	meses
Cuota	\$708,24			

La inversión total será de \$101.258,57, este valor abarca la construcción de tres canchas de césped sintético para la práctica deportiva, arcos de fútbol, equipamiento de neurociencia, equipos de oficina, infraestructura, obras civiles, constitución y capital de trabajo, con esta inversión el plan de negocios puede iniciar.

Tabla 13: Inversión

Inversión					
	Ítem	Cantidad	Precio sin IVA	Precio Unitario + IVA	Precio total
Equipamiento deportivo canchas	Arcos de fútbol	6	\$ 160,71	\$ 180,00	\$ 1.080,00
	Arcos de fútbol móviles	4	\$ 133,93	\$ 150,00	\$ 600,00
	Equipamiento de neurociencia	6	\$ 1.473,21	\$ 1.650,00	\$ 9.900,00
					\$ 11.580,00
Equipo de oficina	Computadora	2	\$ 357,14	\$ 400,00	\$ 800,00
	Impresora	1	\$ 66,96	\$ 75,00	\$ 75,00
	Escritorio	5	\$ 160,71	\$ 180,00	\$ 900,00
	Sillas escritorio	5	\$ 80,36	\$ 90,00	\$ 450,00
	Pupitres	30	\$ 35,71	\$ 40,00	\$ 1.200,00
	Sillas	6	\$ 22,32	\$ 25,00	\$ 150,00
	Sillón	1	\$ 133,93	\$ 150,00	\$ 150,00
	Pizarra	3	\$ 89,29	\$ 100,00	\$ 300,00
					\$ 4.025,00
Equipamiento camerinos	Casilleros	4	\$ 31,25	\$ 35,00	\$ 140,00
	Bancas	4	\$ 44,64	\$ 50,00	\$ 200,00
					\$ 340,00
Construcción	Construcción infraestructura	1	\$ 8.928,57	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
	Camerinos	2	\$ 2.232,14	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
	Construcción canchas de fútbol	3	\$ 19.290,00	\$ 21.604,80	\$ 64.814,40
					\$ 30.450,71
					\$ 79.814,40
Alquiler	Esapcio 5 meses antes	5	\$ 625,00	\$ 700,00	\$ 3.500,00
					\$ 3.500,00
Obras civiles	Mano de obra	1	\$ 1.785,71	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Constitución			\$ 1.071,43	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Capital de trabajo			\$ -		\$ 4.339,17
Inversión Total					\$ 101.258,57

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

7.3.1. Estado de resultados

El estado de resultados se lo proyectó a 60 meses, los primeros 24 meses generan utilidad negativa, esto es porque la inversión inicial es bastante alta, por los equipos que se adquieren y la infraestructura, sin embargo, en el tercer año la utilidad es positiva y cada año va incrementando.

Tabla 14: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$85.440,00	\$105.350,00	\$131.020,00	\$149.370,00	\$179.870,00
Costo de ventas	\$11.580,00	\$12.540,00	\$13.740,00	\$14.940,00	\$15.900,00
Utilidad Bruta	\$73.860,00	\$92.810,00	\$117.280,00	\$134.430,00	\$163.970,00
Gastos Sueldos	\$34.883,33	\$48.476,67	\$50.706,67	\$61.483,33	\$58.000,00
Gastos Generales	\$10.200,00	\$10.200,00	\$10.200,00	\$10.200,00	\$10.200,00
equipamiento	\$1.565,00	\$1.565,00	\$1.565,00	\$1.565,00	\$1.565,00
publicidad	\$4.580,00	\$3.960,00	\$3.960,00	\$3.960,00	\$3.960,00
Gastos Depreciación	\$4.130,06	\$4.130,06	\$4.130,06	\$923,21	\$923,21
Gastos Amortización	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$18.501,61	\$24.478,27	\$46.718,27	\$56.298,45	\$89.321,79
Gastos de intereses	\$3.380,71	\$2.775,42	\$2.098,54	\$1.341,61	\$495,17
Utilidad antes de impuestos y participación	\$15.120,90	\$21.702,86	\$44.619,73	\$54.956,84	\$88.826,62
15% Participación Trabajadores	\$7.796,65	\$9.833,45	\$10.269,48	\$11.518,49	\$11.122,96
Utilidad antes de impuestos	\$7.324,25	\$11.869,41	\$34.350,26	\$43.438,35	\$77.703,66
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$11.045,26	\$13.930,72	\$14.548,43	\$16.317,86	\$15.757,52
Utilidad Neta	-\$3.721,01	-\$2.061,31	\$19.801,83	\$27.120,49	\$61.946,14
Margen Bruto	86%	88%	90%	90%	91%
Margen Operacional	21,65%	23,24%	35,66%	37,69%	49,66%
Margen Neto	-4,36%	-1,96%	15,11%	18,16%	34,44%

7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de resultados está estructurado por activo, pasivo y patrimonio, mediante este estado de resultados los socios pueden ver si el dinero está bien invertido

Tabla 15: Estado de situación financiera

Años	0	1	2	3	4	5
Activos	\$20.075,78	\$62.207,90	\$101.054,07	\$131.524,21	\$143.752,21	\$126.981,84
Corrientes	\$5.839,17	\$48.315,47	\$87.161,63	\$117.631,77	\$129.592,54	\$112.822,17
Efectivo	\$5.839,17	\$48.315,47	\$87.161,63	\$117.631,77	\$129.592,54	\$112.822,17
Cuentas x cobrar	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
No Corrientes	\$14.236,61	\$13.892,44	\$13.892,44	\$13.892,44	\$14.159,67	\$14.159,67
Equipos, edificio	\$14.236,61	\$14.236,61	\$14.236,61	\$14.236,61	\$14.236,61	\$14.236,61
Depreciación acumulada	\$0,00	\$344,17	\$344,17	\$344,17	\$76,93	\$76,93
Amortización Acumulada	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pasivos	\$33.055,32	\$28.977,80	\$26.096,47	\$18.586,24	\$13.060,41	\$2.366,67
Corrientes	\$652,57	\$1.693,19	\$4.535,28	\$3.425,34	\$5.056,74	\$2.366,67
Sueldos x pagar	\$0,00	\$756,67	\$3.615,00	\$2.133,33	\$4.065,00	\$2.366,67
Impuestos x pagar	\$652,57	\$936,52	\$920,28	\$1.292,01	\$991,74	\$0,00
No Corrientes	\$32.402,74	\$27.284,61	\$21.561,19	\$15.160,89	\$8.003,67	\$0,00
Deuda a largo plazo	\$32.402,74	\$27.284,61	\$21.561,19	\$15.160,89	\$8.003,67	\$0,00
Patrimonio	\$101.258,57	\$134.394,34	\$176.186,49	\$219.831,77	\$268.785,36	\$316.057,92
Capital	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57
Retención de utilidades	\$0,00	\$33.135,77	\$74.927,92	\$118.573,20	\$167.526,78	\$214.799,35
Capital de Socios	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57	\$101.258,57

7.3.3 Flujo de efectivo

Este flujo representa la entrada y salida de dinero en un periodo de 60 meses, los flujos de efectivo del proyecto son positivos e incrementan todos los años, hay que tomar en cuenta en que algunos meses estos flujos son negativos por la deuda adquirida para el financiamiento del negocio, sin embargo, al final del año los números son altos.

Tabla 16: Flujo de efectivo

Año	1	2	3	4	5
Actividades operacionales	\$61.594,42	\$84.569,59	\$86.870,43	\$99.117,99	\$91.233,30
Utilidad Neta	\$33.135,77	\$41.792,15	\$43.645,28	\$48.953,58	\$47.272,57
Depreciaciones y amortizaciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación (pos)	\$4.130,06	\$4.130,06	\$4.130,06	\$923,21	\$923,21
Amortización (pos)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas x cobrar (neg)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sueldos por pagar (pos)	\$13.283,33	\$24.716,67	\$24.546,67	\$32.923,33	\$27.280,00
Impuestos por pagar (pos)	\$11.045,26	\$13.930,72	\$14.548,43	\$16.317,86	\$15.757,52
Actividades de Inversión	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Material y equipos operativos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Actividades de financiamiento	-\$19.118,13	-\$19.166,03	-\$19.214,37	-\$19.263,17	-\$19.312,42
Deuda a largo plazo (pos)	\$27.284,61	-\$5.723,42	-\$6.400,30	-\$7.157,22	-\$8.003,67
Pago dividendos (neg)	-\$14.000,00	-\$40.000,00	-\$50.000,00	-\$80.000,00	-\$100.000,00
Capital (pos)	\$68.855,83	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Incremento neto efectivo	\$42.476,29	\$65.403,56	\$67.656,06	\$79.854,82	\$71.920,88
Efectivo principios de periodo		\$42.476,29	\$107.879,86	\$175.535,92	\$255.390,74
Total de efectivo al final del periodo	\$42.476,29	\$107.879,86	\$175.535,92	\$255.390,74	\$327.311,62

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto es utilizado para ver la liquidez de este, en este caso todos los años los valores son positivos, a pesar de que cada año el incremento no es mucho, los valores se mantienen estables, por lo que se concluye que la liquidez del negocio es buena y tiene estabilidad.

Tabla 17: Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación		51.977,68	65.556,31	68.463,19	76.789,93	74.153,05
Gastos de depreciación		4.130,06	4.130,06	4.130,06	923,21	923,21
Gastos de amortización		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participación de trabajadores (15%)		7.796,65	9.833,45	10.269,48	11.518,49	11.122,96
Impuesto a la renta (22%)		11.045,26	13.930,72	14.548,43	16.317,86	15.757,52
I. Flujo de efectivo operativo neto (FEO)		56.235,23	68.359,89	70.408,21	74.250,77	70.932,24
Inversión de capital de trabajo neto	-\$5.839,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación de capital de trabajo neto		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de capital de trabajo neto		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Variación de capital de trabajo neto	-\$5.839,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones	-\$101.258,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperaciones	\$0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación equipo e intangibles	\$0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.423,66
III. Gastos de capital (Capex)	-\$101.258,57	0,00	0,00	0,00	0,00	1.423,66
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$107.097,74	\$40.646,54	48.697,62	49.873,88	51.218,41	50.114,61

7.4 Índices financieros

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Es la variación de la diferencia de entradas y salidas de efectivo del capital, al igual que en el flujo el proyecto todos los años los valores son positivos, a pesar de que tampoco incrementan mucho, tienen una estabilidad.

Tabla 18: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	-\$107.097,74	\$65.635,23	\$68.359,89	\$70.408,21	\$74.250,77	\$72.355,90
Préstamo	\$32.402,74	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$3.380,71	\$2.775,42	\$2.098,54	\$1.341,61	\$495,17
Amortización del capital	\$ -	\$5.118,13	\$5.723,42	\$6.400,30	\$7.157,22	\$8.003,67
Escudo Fiscal	\$ -	\$1.225,51	\$1.006,09	\$760,72	\$486,33	\$179,50
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$74.695,00	\$50.370,89	58.202,55	59.133,44	60.203,58	58.792,95

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula con los siguientes datos:

Tabla 19: Datos para el cálculo de la tasa de descuentos

Tasa libre de riesgo	1,76%
Rendimiento del Mercado	5,66%
Beta	0,98
Beta Apalancada	2,75
Riesgo País	5,66%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	1
Costo Deuda Actual	11,23%

Tabla 20: Tasa de descuento

Tasa de descuento	
WACC	14,84%
CAPM	23,01%

7.4.3 Criterios de valoración

El proyecto es viable al tener un VAN positivo en un lapso de 60 meses, lo que quiere decir que por cada dólar invertido el proyecto generará \$1,49. La tasa de retorno es del 33%, mayor que la de descuento 14,84%.

Tabla 21: Evaluación del proyecto / flujo del inversionista

Evaluación del flujo del proyecto		Evaluación del flujo del inversionista	
VAN	\$52.676,97	VAN	\$83.665,92
IR	\$1,49	IR	\$2,12
TIR	33%	TIR	68%

7.5 índices Financieros

Los indicadores de liquidez del proyecto son viables durante los cinco años proyectados, por lo que este proyecto puede solventar el endeudamiento que se adquiere en el mes 0.

La solvencia del proyecto es muy buena, dado que es mayor a uno, lo que quiere decir que mediante los activos que forman parte del proyecto podrían soportar los gastos en caso de liquidación.

El apalancamiento es positivo, por lo que deducimos que si obtenemos una deuda el efecto en el crecimiento del negocio será positivo.

La rentabilidad del proyecto es negativa durante los dos primeros años, y al tercero es completamente rentable.

Tabla 22: índice financiero

Indicadores financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez					
Liquidez General	28,53517893	19,21857951	34,34158547	25,62766099	47,67133956
Capital de trabajo	216,04%	174,35%	167,14%	186,98%	248,90%
Solvencia					
Solvencia general	2,146743193	3,872326844	7,076429195	11,00671148	53,65429982
Endeudamiento					
Endeudamiento general	9415,69%	8262,11%	8157,05%	6128,19%	0,00%
Endeudamiento a corto plazo	1,26%	2,57%	1,56%	1,88%	0,75%
Endeudamiento a largo plazo	20,30%	12,24%	6,90%	2,98%	0,00%
Apalancamiento					
Apalancamiento Financiero	0,5664	0,6469	0,6264	0,5479	0,4040
Rentabilidad					
Rentabilidad económica ROA	-5,98%	-2,04%	15,06%	18,87%	48,78%
Rentabilidad financiera ROE	-5,40%	-2,99%	28,76%	39,39%	89,96%

8. CONCLUSIONES GENERALES

En el ámbito social tenemos datos que un gran porcentaje de la población práctica algún tipo de deporte en sus tiempos libres, y el fútbol es el deporte predilecto escogido por los ecuatorianos, lo cual es un factor importante al momento de pensar en la creación de este giro de negocio.

En el ámbito económico el apoyo del gobierno trata de impulsar de cierta manera el deporte y la práctica deportiva, pero esta inversión no llega a satisfacer las necesidades en el ámbito, por lo que llega a existir un déficit y es un factor interesante para considerar.

En el ámbito tecnológico podemos observar que hay varias herramientas que nos permiten estar en constante innovación, lo cual es muy bueno al existir tanta competencia en el mercado, al optar por este factor diferenciador vamos a poder captar un mayor número de clientes para nuestro giro de negocio.

No existen políticas establecidas para la creación de este proyecto, sin embargo, es viable hacerlo, para iniciar solamente se necesita constituir la compañía y poner el capital necesario. Las barreras de entrada no son tan complicadas, por lo que existe bastante competencia en el medio, sin embargo, nuestro diferenciador que es la neurociencia es lo que nos hará ser diferentes a los otros, es importante ir implementando constantemente nuevas técnicas o métodos que la competencia no puede obtener, para de esta forma estar siempre un paso delante de ellos.

El arriendo del terreno es lo más viable, dado que se ahorran gastos de inversión en la compra de este, lo que, si es importante firmar el contrato de arrendamiento mínimo a 30 años, para no tener pérdidas sobre la inversión que se hace.

Las redes sociales serán el canal principal de promoción, puesto que las encuestas revelan que es el medio más utilizado actualmente por las personas, ninguna visualiza medios tradicionales para enterarse de algo.

En el análisis de los clientes se puede observar que la idea de negocio les resulto muy atractiva, teniendo un índice del 92% de los encuestados que estarían interesados en participar o inscribir a sus hijos de este proyecto.

La hipótesis planteada es afirmativa, el plan de negocios para la creación de un centro formativo con estructura vertical y apoyo tecnológico es viable. Los resultados financieros son buenos, al final del negocio se genera una buena rentabilidad, y los socios recuperan la inversión y ganan un porcentaje más.

Referencias

- 2010, C. (2010). Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1705_RUMI%C3%91AHU_I_PICHINCHA.pdf
- (20 de 2 de 2015). Obtenido de Ministerio del Deporte: <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Brain Investigation.* (2016). Obtenido de <https://www.braininvestigations.com/neurociencia/neurociencia-transformar-futbol/>
- Cuida tu futuro. (2019). <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>. Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- El Comercio.* (14 de 9 de 2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/tasas-interes-sistema-financiero-economia-ahorro.html>
- El Comercio.* (2019 de 6 de 2019). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/veronica-artola-bce-pib-ecuador.html>
- Gonzales, I. (22 de 10 de 2018). *ilifebelt.* Obtenido de <https://ilifebelt.com/cuantos-usuarios-tiene-facebook-en-el-mundo/2018/02/>
- Jácome, J. F. (22 de 6 de 2015). *Neurodeporte.* Obtenido de <https://g-se.com/los-analizadores-sensoriales-neurociencia-y-deporte-bp-D57cfb26dbab30>
- Ministerio de deporte. (23 de 10 de 2018). *ecuadorencifras.* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- Ministerio de Deporte. (24 de 01 de 2018). *www.deporte.gob.ec*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/ACUERDO-0027-2018-1.pdf>
- Ministerio del Deporte. (13 de 11 de 2018). *Ecuadorencifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ministerio del Deporte. (25 de 10 de 2018). *www.deporte.gob.ec*. Obtenido de [www.deporte.gob.ec: https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2015..pdf](https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2015..pdf)
- Moreno, C. (24 de 04 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-futbol-relacion-clave-entrenamiento-integral-232200>
- Moreno, C. (13 de 11 de 2018). *Gestión.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-futbol-relacion-clave-entrenamiento-integral-232200>
- Mundo Futbol Base*. (27 de 2 de 2018). Obtenido de <http://mundofutbolbase.es/art/4040/-la-neurociencia-ingresa-al-futbol-con-un-novedoso-sistema-de-entrenamiento>
- Neural Trainer. (2019). *Neural Trainer*. Obtenido de <https://www.neuraltrainer.com/?fbclid=IwAR2MoPNMUSsMpE3WNLZMJXeLS2K0bYB6VivHyef746Exi52ESArmMbBM274>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Secretaría del Deporte*. (2018). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-activa-las-24-provincias-del-pais/>
- Secretaría del Deporte*. (2019). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/requisitos-legalizacion-de-organismos-deportivos/>

Stimulus. (15 de 9 de 2017). Obtenido de <https://stimuluspro.com/blog/neurociencia-y-deporte>

Tamba Guzmán, J. (30 de 04 de 2017). *El telegráfo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/26/el-gobierno-destinara-usd-8-183-328-al-alto-rendimiento-en-2017>

telégrafo, E. (25 de 07 de 2015). *El telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

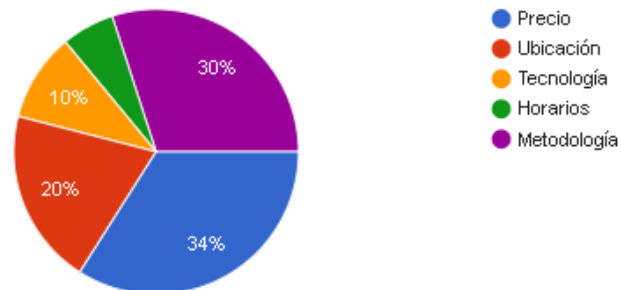
ANEXOS

Anexo 1

Anexo 1: Resultados encuesta:

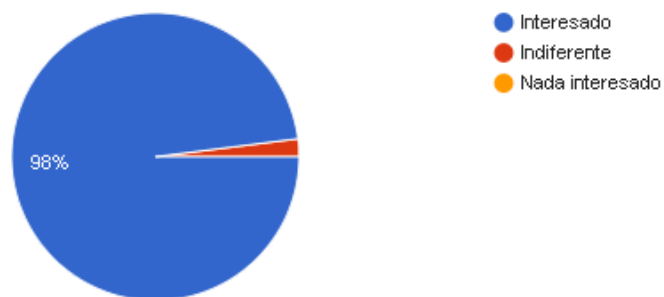
1. ¿Que características busca al momento de elegir un centro formativo de fútbol?

50 respuestas



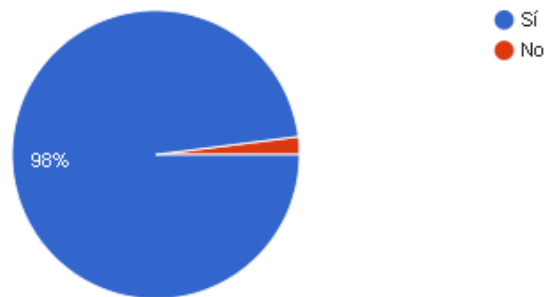
2. ¿Que tan interesado estaría en un centro formativo de fútbol que brinde apoyo tecnológico?

50 respuestas



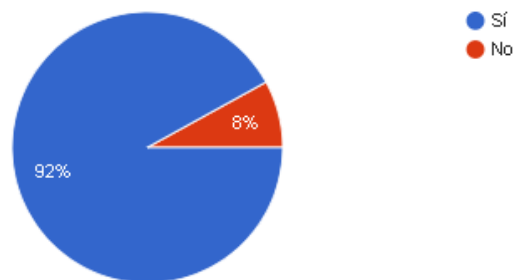
3. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor un poco más alto por el apoyo tecnológico que ayuda al desarrollo formativo del alumno?

50 respuestas



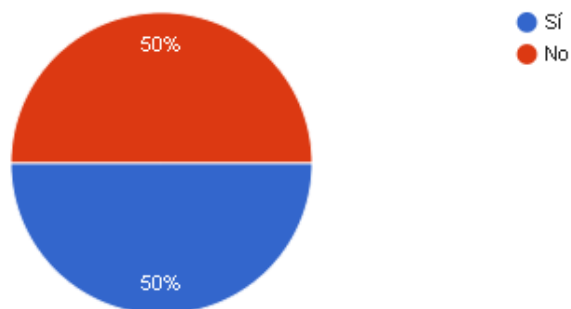
4. ¿Cree usted que la metodología de enseñanza que se utiliza en las escuelas de fútbol es determinante para acudir a las mismas?

50 respuestas



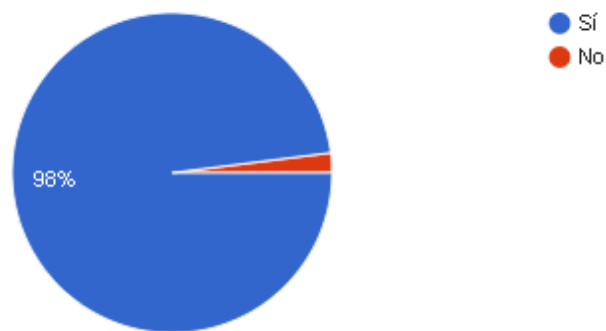
5. ¿Ha escuchado alguna vez de la neurociencia como base para la enseñanza o práctica de fútbol?

50 respuestas



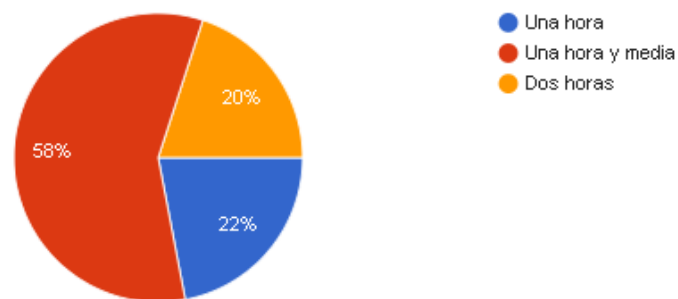
6. ¿Le gustaría que su hijo/a se desempeñe de mejor manera jugando fútbol gracias al apoyo de la neurociencia y aparatos tecnológicos ?

50 respuestas



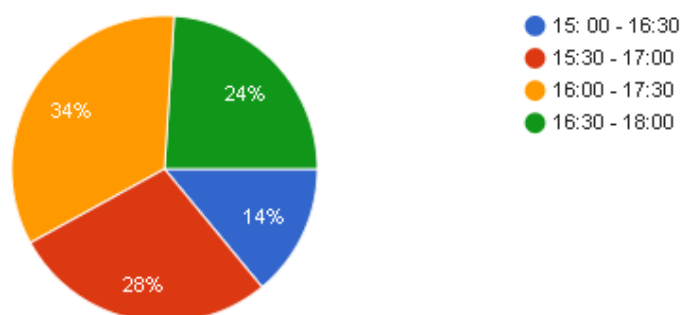
7-. Tomando en cuenta que se imparte clases teóricas con neurociencia ,
¿Cuanto tiempo prefiere que dure el entrenamiento?

50 respuestas



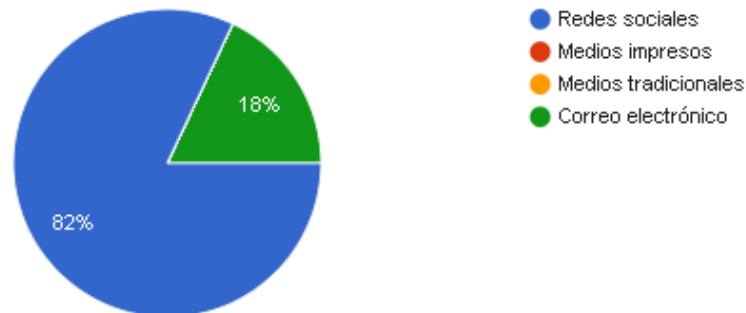
8. ¿Que horarios de entrenamiento prefiere?

50 respuestas



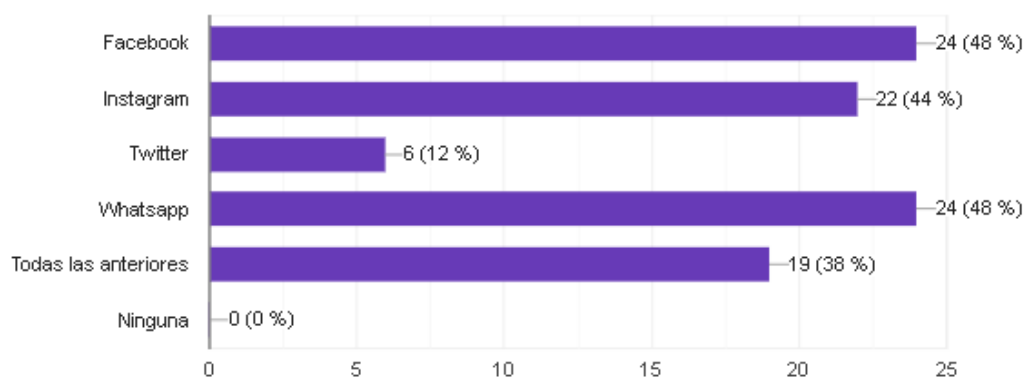
9 ¿Porque medios le gustaría recibir noticias del centro formativo de fútbol?

50 respuestas



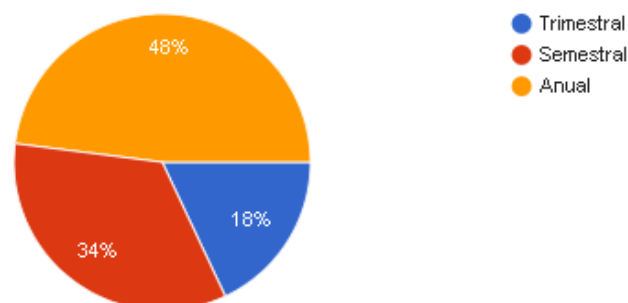
10. ¿Que medios sociales son los que más utiliza?

50 respuestas



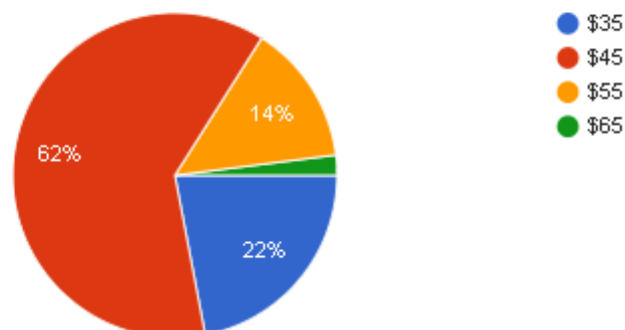
11. Tomando en cuenta que el valor de la matrícula se lo destina para uniformes e implementos deportivos de cada jugador, ¿Cada cuanto tiempo esta de acuerdo que se cobre este valor?

50 respuestas



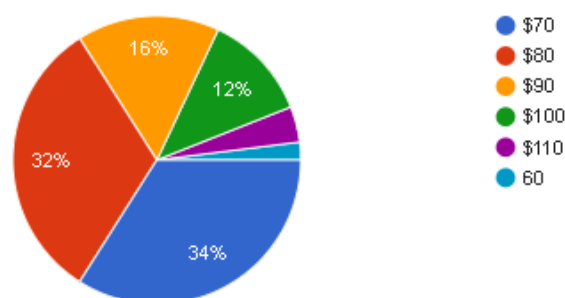
12. ¿Que valor de matrícula estaría dispuesto a pagar?

50 respuestas



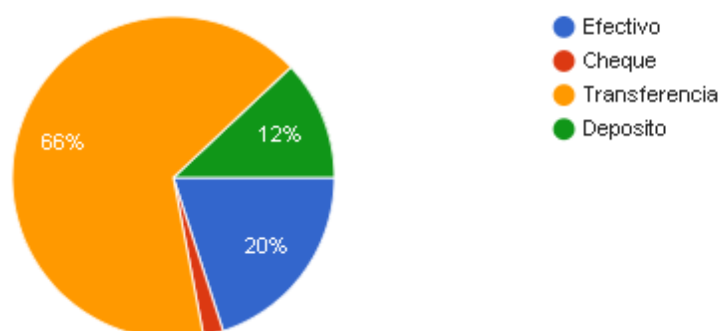
13. ¿Que precio estaría dispuesto a pagar para un centro formativo de fútbol con metodología de enseñanza y apoyo tecnológico internacional?

50 respuestas



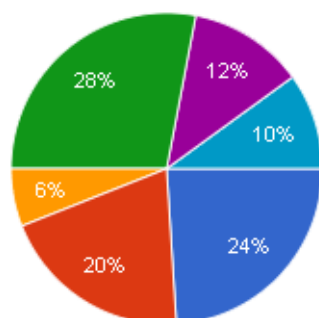
14. ¿Con que modalidad de pago le gustaría que cuente el centro formativo ?

50 respuestas



15. ¿Con que tipo de promoción le gustaría que cuente el centro formativo de fútbol?

50 respuestas



- Descuento de hermanos
- Descuento por pagar 3 meses de contado
- Descuento por pagar 6 meses de contado
- Descuento el mes de cumpleaños del alumno
- Descuento por mejor rendimiento
- 2 x 1 en matrículas

Anexo 2

Cuenta de 3. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor un poco más alto por el apoyo tecnológico que ayuda al desarrollo formativo del alumno?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
Indiferente	2,00%	0,00%	2,00%
Interesado	0,00%	98,00%	98,00%
Total general	2,00%	98,00%	100,00%

Anexo 3

Etiquetas de fila	Cuenta de 9 ¿Porque medios le gustaría recibir noticias del centro formativo de fútbol?
Facebook	8,00%
Facebook, Instagram	6,00%
Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp, Todas las anteriores	4,00%
Facebook, Instagram, Whatsapp	22,00%
Facebook, Whatsapp	8,00%
Instagram, Twitter	2,00%
Instagram, Twitter, Whatsapp	4,00%
Instagram, Whatsapp	6,00%
Todas las anteriores	34,00%
Twitter	2,00%
Whatsapp	4,00%
Total general	100,00%

Anexo 4

Etiquetas de fila	Cuenta de 12. ¿Que valor de matrícula estaría dispuesto a pagar?
☐ Anual	48,00%
\$35	18,00%
\$45	28,00%
\$55	2,00%
☐ Semestral	34,00%
\$45	26,00%
\$55	8,00%
☐ Trimestral	18,00%
\$35	4,00%
\$45	8,00%
\$55	4,00%
\$65	2,00%
Total general	100,00%

Anexo 5

Cuenta de 14. ¿Con que modalidad de pago le gustaría que cuente el centro formativo ?	
Etiquetas de fila <input type="text"/>	
☐ Cheque	2,00%
\$70	2,00%
☐ Deposito	12,00%
\$100	2,00%
\$70	6,00%
\$90	4,00%
☐ Efectivo	20,00%
\$110	2,00%
\$70	4,00%
\$80	10,00%
\$90	4,00%
☐ Transferencia	66,00%
60	2,00%
\$100	10,00%
\$110	2,00%
\$70	22,00%
\$80	22,00%
\$90	8,00%
Total general	100,00%

Cotización césped sintético:

Quito La Florida

☎ 1700 CÉSPED 237733

📞 0958 98 29 80

www.cespedecuador.com



CÉSPED ECUADOR

MARKA: **CCGressis**

Monofilamento Nature D3 standard

Certificados

Colores

Green Lime

Altura 50mm



Gauge 1/2" 1/2"



Triple Backing Green

Precio M2	\$ 19,29
Metros	1.000,00
Subtotal	\$ 19.290,00
TOTAL	\$ 21.604,80

PRECIO INCLUYE:

- ☑ Césped sintético.
- ☑ Riego bicompuesto.
- ☑ Cinta de unión de alta adherencia.
- ☑ Delineado.
- ☑ Caucho granulado.
- ☑ Arena fina.
- ☑ Instalación.
- ☑ Mano de Obra Experimentada.
- ☑ Transporte.

