



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA
DE FÚTBOL PARA NIÑAS Y MUJERES ADOLESCENTES
EN EL NORTE DE QUITO.”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial
mención Administración de Empresas e Ingeniera Comercial
mención Negocios Internacionales**

Profesora Guía:

Patricio Torres

Autores:

**Javier Sebastián Chávez Yépez
Margarita Arboleda Henao**

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Patricio, Torres

MBA

C.I.: 1713222410

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”

Margarita, Arboleda

C.I.: 171263476-3

Sebastián, Chávez

C.I.: 171472228-5

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer primero a Dios, por estar siempre junto a nosotros durante esta etapa de nuestras vidas; a nuestras familias por su apoyo incondicional, comprensión e inspiración porque sin ellos no hubiésemos podido culminar este trabajo; A Michelle Goyes por toda su comprensión y su tiempo; A Patricio Torres por su apoyo, orientación y atención a nuestro trabajo; A Sebastián Baus por brindarnos ayuda cuando la necesitábamos, A nuestros amigos por sus varias formas de colaboración. A todos ellos nuestro más sincero agradecimiento.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a nuestras familias y a todas las personas interesadas en el deporte, en especial a todas las niñas y mujeres apasionadas por el fútbol quienes a pesar de todos los prejuicios, han entregado su entusiasmo, tiempo y perseverancia al deporte.

RESUMEN

En el Ecuador el futbol es considerado un deporte de pasión y es símbolo de trabajo en equipo. Varios deportistas son ejemplo de superación en esta disciplina y en la sociedad, porque han logrado evidenciar con su rendimiento y con sus resultados que si se puede lograr los objetivos.

Por muchos años éste deporte ha estado enfocado en los hombres ya que el esfuerzo físico que exige el futbol es bastante fuerte, pero existen mujeres que han demostrado en estos últimos años que el futbol también es para mujeres, y es por eso que se ha visto un crecimiento del futbol femenino tanto en el Ecuador como a nivel mundial.

Este proyecto se enfoca en aquellas nuevas generaciones de niñas y adolescentes que han demostrado que la mujer puede practicar este deporte y que existe un nicho de mercado que no está siendo atendido en su totalidad. Además este proyecto propone destinar un lugar exclusivo de prestigio y calidad para aquellas niñas y adolescentes que les gusta el deporte y tienen una pasión por aprender o perfeccionar su dominio en el futbol.

Para el desarrollo del presente tema se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo donde se definió un nicho específico de niñas y adolescentes de colegios privados que quieren pertenecer a una escuela de futbol, donde se enseñará las diferentes técnicas del futbol y trabajar en equipo.

Por medio del estudio financiero se definió la factibilidad del proyecto y se llegó a la conclusión de que la estrategia de marketing es un pilar fundamental para que la escuela de futbol funcione y se desarrolle de la manera como se plantea en la Tesis.

Este proyecto representa el interés del futbol en las niñas y en las mujeres ecuatorianas pues da a conocer que el interés por el deporte es amplio y muestra que el proyecto es real y tiene potencial de crecimiento.

ABSTRACT

In Ecuador soccer is considered a sport of passion and is a symbol of teamwork. Several athletes show examples of achievement in this discipline and in society, because they have managed to illustrate with their performance and results that it is possible to accomplish the objectives.

For many years this sport has been focused on men because of the physical high effort required by soccer, but there are women who have shown in recent years that football is also for women, and that is why there has been a growth in women's soccer both in Ecuador and the world.

This project focuses on those new generations of children and adolescents that have shown that women can play the sport and that there is a niche market that is not being properly attended. Furthermore, this project proposes to incorporate a place that is exclusive, has prestige and quality to those girls and teens who are interested in sports and have a passion to learn or improve their level of skill in soccer.

For the development of this topic was conducted a quantitative and qualitative study which defined a specific niche of girls and adolescents from private schools that want to belong to a soccer school, which teaches techniques in soccer and teamwork.

By the financial feasibility study of the project it has been concluded that the marketing strategy is a cornerstone for the soccer school to work and develop successfully in the manner as outlined in the thesis.

This project represents the interest that girls and women in Ecuador have for soccer inasmuch as the interest in the sport is broad and shows that the project is real and has growth potential.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I	
1. Industria.....	2
1.1. Clasificación.....	2
1.2. Tendencias de la Industria.....	3
1.2.1. Ciclo de vida de la Industria.....	7
1.2.2. Precios y Costos de la Industria.....	8
1.3. Estructura de la Industria.....	10
1.3.1. Análisis de la competencia.....	10
1.3.2. Líderes en mercado.....	10
1.3.3. Información de los servicios que conforma la industria.....	10
1.3.4. Factores económicos reguladores PETS.....	11
1.3.4.1. Político.....	11
1.3.4.2. Económico.....	12
1.3.4.3. Tecnológicos.....	12
1.3.4.4. Sociales.....	12
1.3.5. Canales de distribución.....	13
1.4. Las 5 fuerzas de PORTER	15
1.4.1. Nuevos participantes (barreras de entrada).....	15
1.4.2. Amenaza de los sustitutos y complementos.....	15
1.4.3. Poder de negociación de los compradores.....	16
1.4.4. Poder de negociación de los proveedores.....	16
1.4.5. Intensidad de la rivalidad.....	17
1.5. Diamante de PORTER.....	18
1.5.1. La estrategia, la estructura de la empresa y la rivalidad.....	18

1.5.2. Las condiciones de la demanda.....	18
1.5.3. Industrias relacionadas y de apoyo.....	19
1.5.4. Las condiciones de los factores.....	19
1.6. Estructura legal.....	19
1.7. Nombres y Slogan.....	20
1.7.1. Nombre de la Escuela.....	20
1.7.2. Slogan.....	20
1.7.3. Nombre de la Empresa.....	20
1.8. Misión visión y objetivos.....	20
1.8.1. Misión.....	20
1.8.2. Visión.....	20
1.8.3. Objetivos.....	20
1.8.3.1. Objetivo General.....	20
1.8.3.2. Corto Plazo.....	20
1.8.3.3. Mediano Plazo.....	21
1.8.3.4. Largo Plazo.....	21
1.9. Servicios ofrecidos.....	21
1.9.1. Valor Agregado que ofrecemos.....	22
1.9.2. El ciclo del funcionamiento.....	23
1.10. Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento.....	24
1.11. Innovación calidad, precio y ubicación.....	25

Capítulo II

2. Investigación de mercados y su análisis.....	27
2.1. Determinación de la Oportunidad.....	27
2.2. Identificación del problema.....	27
2.2.1. Problema Gerencial.....	27
2.2.2. Problema de investigación del mercado.....	28

2.3. Investigación de mercados.....	28
2.3.1. Primarias.....	28
2.3.2. Secundarias.....	29
2.4. Diseño de Investigación.....	29
2.4.1. Cualitativo.....	29
2.4.1.1. Entrevistas con expertos.....	30
2.4.1.2. Grupo de Enfoque o Grupos Focales	32
2.4.2. Cuantitativo.....	36
2.4.2.1. La muestra.....	36
2.4.2.2. Encuesta.....	38
2.4.2.3. Tabulación de las encuestas.....	41
2.4.3. Participación del mercado.....	50
2.4.4. Mercado Objetivo.....	50
2.4.5. Segmentación de Mercado.....	50
2.4.6. Segmentación Geográfica.....	51
2.4.7. Segmentación Demográfica.....	52
2.4.8. Segmentación Psicográfica.....	52
2.4.9. Proyección Clientes Potenciales.....	53

Capítulo III

3. Plan De Marketing.....	54
3.1. Estrategia General de Marketing	54
3.1.1. La estrategia de Concentración	54
3.2. Marketing estratégico.....	55
3.2.1. Las 4 etapas del ciclo de vida del producto.....	55
3.2.1.1. Fase de lanzamiento o introducción.....	55
3.2.1.2. Fase de Crecimiento.....	57
3.2.1.3. Fase de madurez.....	59
3.2.1.4. Fase de declive.....	60

3.3. Elasticidad de la demanda y competencia.....	63
3.3.1. Competencia.....	64
3.4. Estructura de Costos.....	65
3.4.1. Costos Fijos.....	65
3.4.2. Costos Variables.....	65
3.5. Estrategia de Precios	65
3.6. Tácticas de venta.....	67
3.7. Políticas de servicio al cliente.....	67
3.8. Proceso de atención al consumidor.....	69
3.9. Promoción y Publicidad.....	72
3.9.1. Relaciones públicas.....	72
3.9.2. Relación de Ventas.....	72
3.9.3. Estrategias BTL.....	73

Capítulo IV

4. Plan de operaciones y prestación de Servicios.....	74
4.1. Características técnicas y facultades del servicio.....	74
4.1.1. Temas del manual que se aplicarán.....	74
4.2. Servicios tercerizados.....	75
4.3. Ciclos de operaciones.....	75
4.3.1. Materiales para la prestación del servicio.....	75
4.3.2. Análisis de tiempo	76
4.3.3. Cuello de botella.....	79
4.3.4. Capacidad Máxima de atención	80
4.3.5. Variación por temporada.....	80
4.3.6. Plan de Proveedores.....	81
4.3.7. Manejo de Inventario.....	82
4.3.8. Flujograma de Proceso de Costos.....	84

4.4.Cadena de suministros.....	87
4.4.1. La cadena de suministros como sistema de flujos.....	87
4.4.1.1. Flujo del valor del servicio.....	87
4.4.1.2. Flujo del posicionamiento en el mercado.....	88
4.4.1.3. Flujo de información.....	88
4.4.1.4. Flujo de efectivo.....	89
4.4.2. Integración de la cadena de suministros.....	89
4.4.2.1. El contexto operacional.....	89
4.4.2.2. El contexto de planeación y control.....	90
4.4.2.3. El contexto “relacional” del management.....	90
4.4.3. Requerimientos de Equipos y Herramientas.....	91
4.4.3.1. Instalaciones y mejoras.....	91
4.4.3.2. Requerimiento de espacios mínimos.....	92
4.4.3.3. Aspectos regulatorios y legales.....	93

Capítulo V

5. Personal.....	96
5.1. Equipo gerencial.....	96
5.2. Estructura organizacional.....	96
5.3. Personal administrativo y responsabilidades	98
5.3.1. Perfil de cargos.....	98
5.3.2. Descriptivo de funciones.....	101
5.4. Cronograma de incorporación (puesta en marcha).....	102
5.5. Compensaciones - Instructivo salarial.....	103
5.5.1. Décimo Tercero, Cuarto y Utilidades.....	103
5.5.2. Utilidades.....	103
5.5.3. Aportaciones.....	104
5.5.4. Vacaciones.....	105

5.6. Políticas de empleo, contratación y beneficios.....	107
5.7. Manual de contratación.....	108
5.7.1. Termino de contrato.....	109
5.8. Derechos y restricciones de los accionistas.....	110
5.9. Equipos de asesores y servicios tercerizados.....	111

Capítulo VI

6. Cronograma General.....	113
6.1. Actividades necesarias para poner en marcha.....	113
6.2. Diagrama de Gantt.....	115
6.3. Riesgos e imprevistos y plan de contingencia.....	116
6.3.1. De índole Propiamente Laboral.....	116
6.3.2. De Carácter Social Y Ambiental.....	117
6.3.3. Riesgos Técnicos.....	118
6.3.4. Riesgos Cliente/Consumidor.....	119
6.3.5. Riesgo Financiero	121

Capítulo VII

7. Riesgos, Criterios, Problemas y Supuestos.....	122
7.1. Criterios y supuestos utilizados.....	122
7.1.1. Ubicación.....	122
7.1.2. Mercado Objetivo.....	123
7.1.3. Canales de distribución.....	123
7.1.4. Financiamiento.....	124
7.1.5. Temporadas.....	124
7.2. Riesgos y supuestos.....	125
7.2.1. Variación Negativa en Ventas.....	125

7.2.2. Variación Positiva en Ventas.....	126
--	-----

Capítulo VIII

8. Plan financiero.....	126
8.1. Inversión Inicial	126
8.1.1. Inversión en Activos Fijos, tangibles e intangibles.....	126
8.1.1.1. Gastos Amortizables.....	126
8.1.1.2. Gatos Pre-operativos.....	126
8.1.1.3. Gastos Activos Fijos.....	127
8.1.2. Capital de Trabajo.....	127
8.2. Fuentes de Ingreso.....	128
8.2.1. Escenario normal.....	128
8.2.2. Escenario optimista.....	129
8.2.3. Escenario pesimista.....	129
8.3. Costos Fijos y variables.....	129
8.3.1. Costos Fijos.....	129
8.3.2. Costos Variables.....	130
8.4. Estado de Resultados proyectado.....	131
8.5. Flujo de Efectivo.....	131
8.5.1. Flujos de efectivo sin apalancamiento.....	131
8.5.2. Flujo de efectivo con apalancamiento.....	131
8.6. Balance General Proyectado.....	132
8.7. Punto de Equilibrio.....	132
8.8. Determinación de la tasa de descuento.....	132
8.8.1. Modelo de fijación de precio de activo de capital y Costo promedio ponderado del capital.....	132
8.9. Índices Financieros.....	134
8.9.1. Rentabilidad sobre activos.....	134

8.9.2. Rentabilidad sobre la inversión.....	135
8.9.3. Rentabilidad sobre el capital propio.....	136
8.9.4. Razón Corriente.....	136
8.9.5. Prueba Ácida.....	137
8.10. Financiamiento deseado mixto.....	137
8.11. Estructura del capital y deuda buscada.....	138
8.12. Usos de Fondos.....	139
8.13. Retorno para el inversionista.....	139
8.13.1. Valor Actual Neto.....	139
8.13.2. Tasa Interna de Retorno.....	140
8.14. Periodo de recuperación del inversionista.....	141

Capítulo IX

9. Conclusiones y Recomendaciones.....	143
9.1. Conclusiones.....	143
9.2. Recomendaciones.....	144
 Bibliografía.....	 145
Anexos.....	157

Introducción

El fútbol es un deporte que mueve masas en Ecuador y con las nuevas tendencias internacionales, el fútbol femenino está tomando fuerza cada día más. Es por eso que el presente proyecto tiene la finalidad de dar a conocer el fútbol femenino en la ciudad de Quito.

En este estudio se abordará temas referentes a los gustos y preferencias de las niñas y adolescentes mujeres en relación a este deporte.

La propuesta de este proyecto se centra en ofrecer un espacio para niñas y adolescentes mujeres de un nivel socioeconómico alto, medio alto en donde puedan aprender y/o perfeccionar su nivel de fútbol de manera recreativa y competitiva.

Para definir las estrategias de este estudio se realizarán entrevistas a expertos en el tema además se harán encuestas al target objetivo para obtener una información certera de que es lo que necesitan las niñas y adolescentes y así poder brindar un servicio que satisfaga sus necesidades.

Capítulo I – Industria

1.1. Clasificación

El proyecto de la escuela se ubica en:

Sector: Servicios

Industria que corresponde a la escuela de Fútbol Femenino de acuerdo a la clasificación CIIU4 es: P8541.01

P8541 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

La enseñanza deportiva y recreativa comprende el adiestramiento en actividades deportivas, impartido a grupos o a personas en campamentos o escuelas. Abarca también las actividades de campamentos de instrucción deportiva. No comprende las actividades académicas de escuelas, colegios y universidades. Se trata de una enseñanza estructurada que puede impartirse en diversos entornos, tanto en locales de enseñanza de la unidad o del cliente, en instituciones educativas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011, p. 167).

P8541.0 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera. (INEC, 2011, p. 167).

Negocio: Escuela de Fútbol Femenina en la ciudad de Quito.

1.2. Tendencias de la Industria:

Los Indicadores Económicos del país hasta el año 2010 y las proyecciones de Economy Watch hasta el 2013 (p.1) muestran un PIB per Cápita con un ligero crecimiento en las proyecciones los cuales se pueden ver en la tabla 1.

Tabla 1 – Indicadores Económicos

Año	PIB per Cápita *	Inflación **
2006	\$ 2.991,79	2,87%
2007	\$ 3.216,30	3,32%
2008	\$ 3.775,26	8,83%
2009	\$ 3.569,72	4,31%
2010	\$ 3.983,80	3,32%
2011	\$ 4.334,08	3,40%
2012	\$ 4.511,04	3,10%
2013	\$ 4.655,83	3,00%

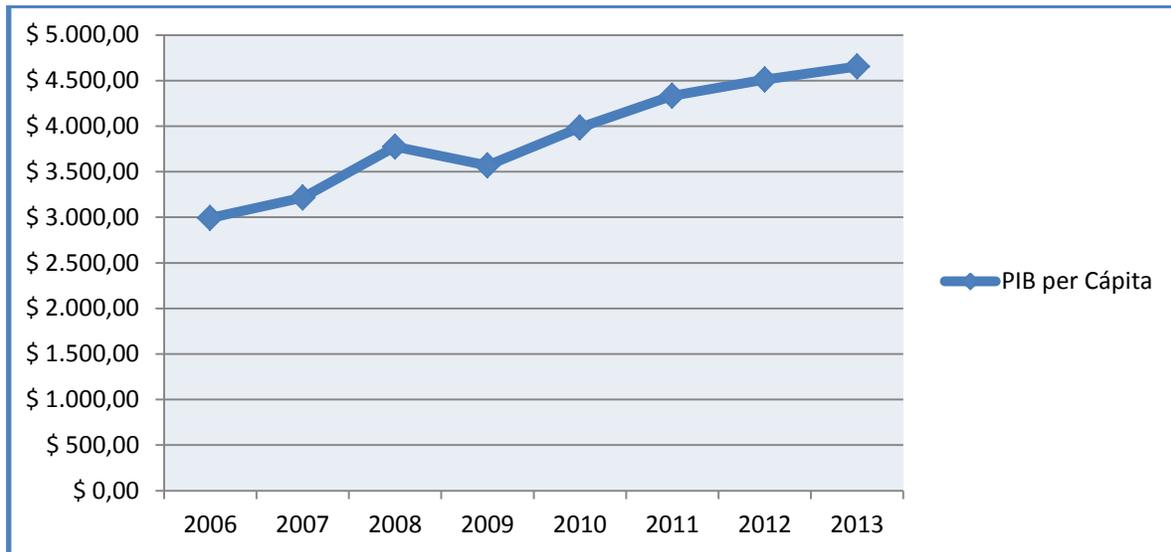
* PIB Per Cápita (Precios Actuales)

** Inflación (Cambio porcentual al final del año)

Fuente: Datos Economy Watch.

Elaborado por: Chávez y Arboleda

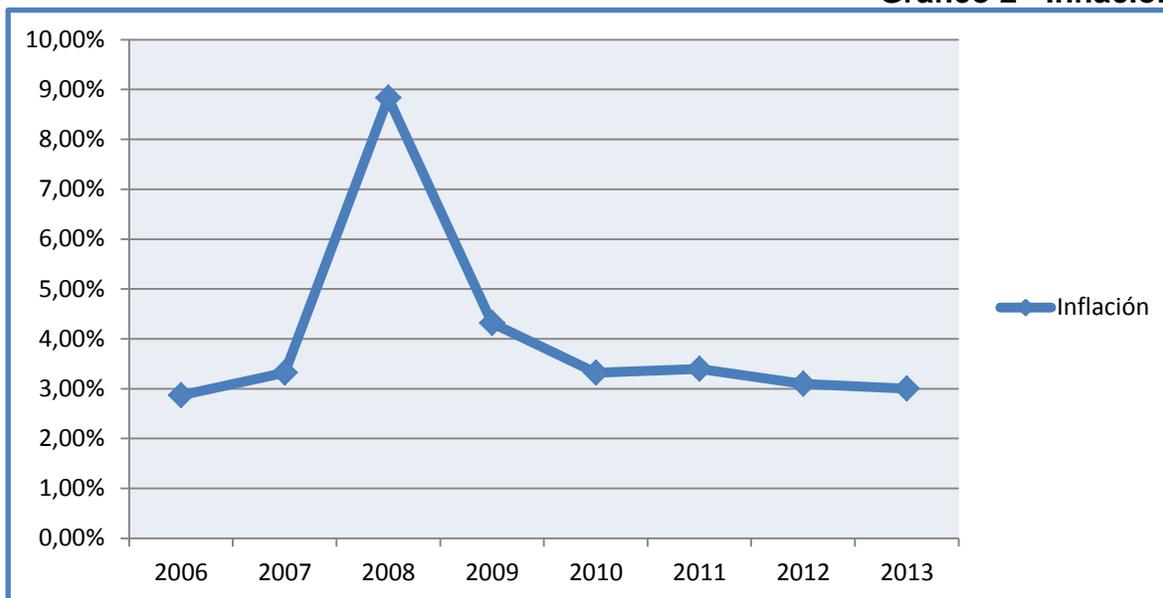
En el grafico 1 se puede observar el crecimiento del PIB del Ecuador

Gráfico 1 - PIB per Cápita

Fuente: Datos Economy Watch.

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Como se puede observar en el gráfico 2 la inflación nacional se sobrepone rápidamente a la crisis internacional financiera de Estados Unidos y a partir del año 2009 se estabiliza, esto resulta beneficioso ya que es un ambiente propicio para emprender negocios con un menor riesgo a la inversión.

Gráfico 2 - Inflación

Fuente: Datos Economy Watch.

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Como se puede observar en la tabla 2 los ingresos por servicios en valores absolutos muestran un incremento importante y un crecimiento estable en el sector de la industria a nivel nacional, es por esta razón que la proyección hacia el futuro es alentadora para trabajar dentro de este sector económico.

Tabla 2 – Ingresos por Servicios

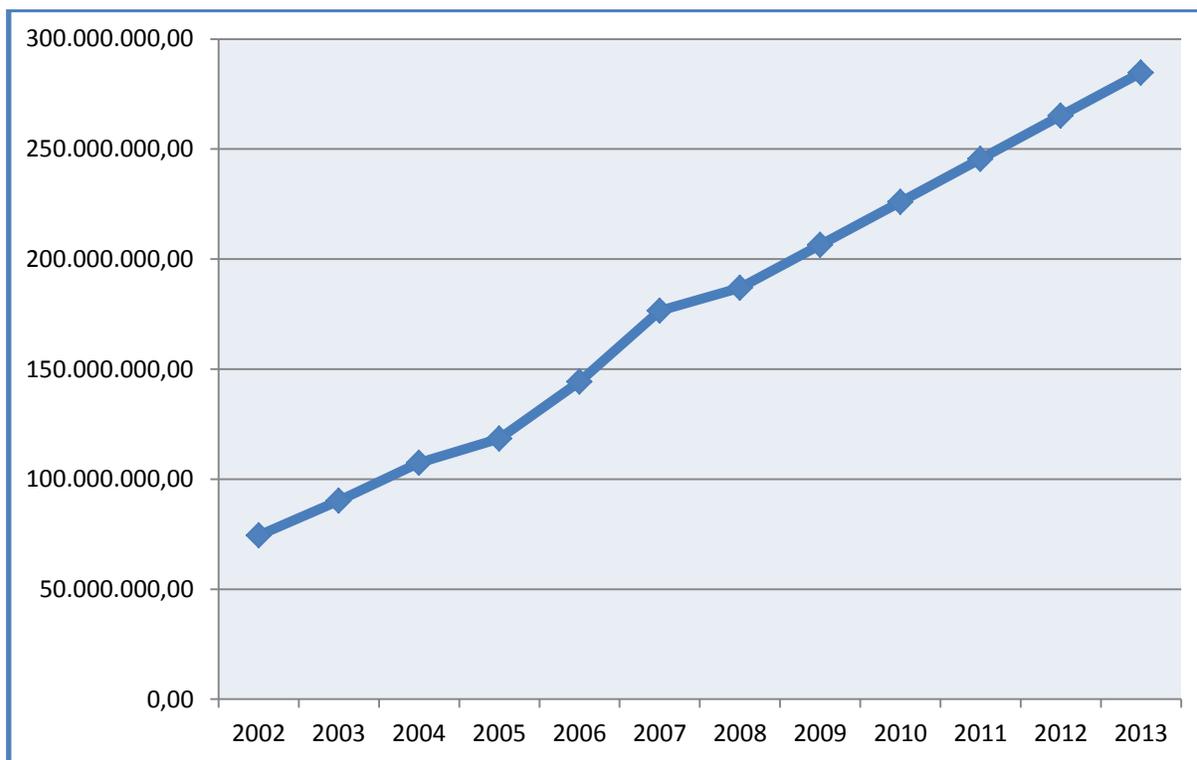
Año	Ingresos por servicios
2002	74.406.892,00
2003	90.238.542,00
2004	107.350.626,00
2005	118.441.823,00
2006	144.275.293,00
2007	176.555.930,00
2008	186.939.515,00*
2009	206.480.847,57*
2010	226.022.180,14*
2011	245.563.512,71*
2012	265.104.845,29*
2013	284.646.177,86*

* Los valores marcados con un asterisco representan datos proyectados.

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2011).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Para tener claro la tendencia de los ingresos en servicios, se realizó el siguiente gráfico:

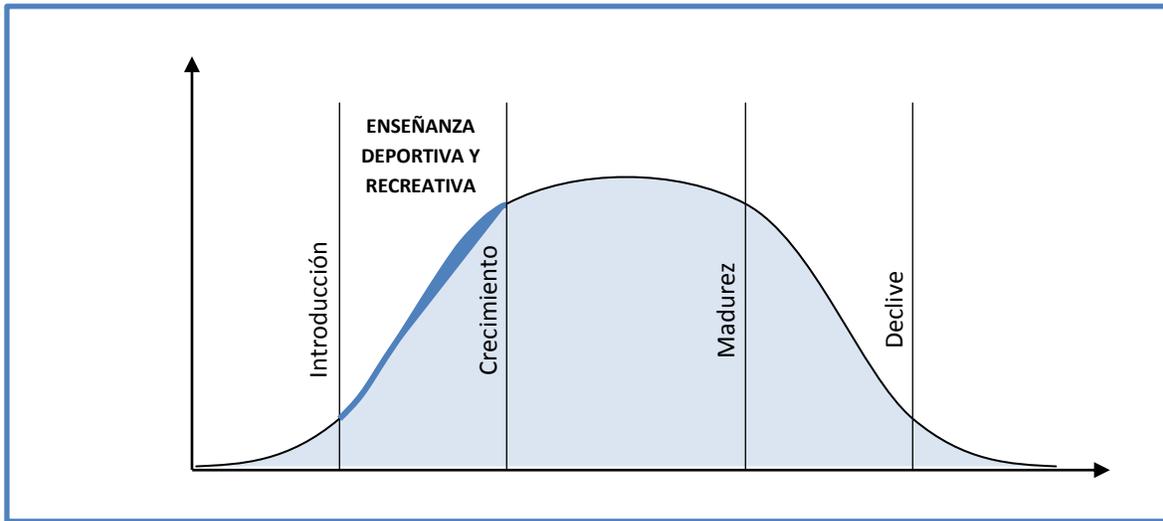
Gráfico 3 - Ingresos por Servicios

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2011).
Elaborado por: Chávez y Arboleda

1.2.1. Ciclo de vida de la Industria:

La industria se encuentra en etapa de crecimiento como se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4 – Ciclo de Vida de la Industria



Fuente: (Tendencias en los consumidores para el 2010, 2 de enero del 2010, párr. 4).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Ecuador, al igual que el resto del mundo sigue una tendencia entre su gente a llevar una vida más saludable y practicar deporte (Tendencias en los consumidores para el 2010, 2 de enero del 2010, párr. 4). En estudios realizados por el Ministerio del Deporte muestran que la principal motivación para practicar deportes es llevar una vida más sana con el 51%, por entretenimiento con el 40% y por el gusto de hacer deporte con el 28%. (Ministerio del Deporte República del Ecuador, 2010, p. 29).

1.2.2. Precios y Costos de la Industria:

Enseñanza:

Los precios en las diferentes clases deportivas varían dependiendo del establecimiento y la disciplina. En Quito, en el norte de la ciudad se pueden encontrar clases dadas distintas entidades, entre esos Quito Tenis y Golf Club, donde muestran diferentes disciplinas con sus precios mensuales respectivos.

Tabla 3 – Clases Deportivas Quito Tenis y Golf Club

Disciplina	Precio USD/Mes
Ashtanga Yoga	56,00
Cycling	39,20
Karate	44,80
Ballet	39,20
Fútbol	30,00
Box	33,60
Baile	11,20
Pilates	60,00

Fuente: (Quito Tenis y Golf Club, 2011, párr. 5).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

El fútbol siendo el deporte con mayor acogida posee una mayor oferta en cuanto a servicios de educación, la escuela de fútbol ofrecida por la Bombonerita es un excelente referente en cuanto a las instalaciones y la ubicación, el precio de inscripción es de 25 USD, con mensualidades de 50 USD. (La Bombonerita, 2010, párr. 3).

Alquiler de canchas:

Los precios han disminuido por la elevada oferta que existe, ya que hace 8 años cuando recién iniciaba este negocio el alquiler de una cancha por una hora oscilaba entre los 90 a 150 USD (El Hoy, 30 de enero del 2006, párr. 30), actualmente los precios varían entre 30 a 78 USD más impuestos (La Bombonerita, 2010, párr. 1).

1.3. Estructura de la Industria:

1.3.1. Análisis de la competencia

Actualmente la industria tiene competencia que está posicionada en la mente del consumidor.

Existen escuelas especializadas para cada deporte en especial para el fútbol, acogiendo a niños, adolescentes y personas adultas que disfrutan hacer deporte.

La trayectoria de las primeras escuelas y la experiencia hace que el sector sea bastante competitivo, sin embargo hay nichos que todavía no han sido explotados en Quito, como lo son los deportes especializados para mujeres.

En el 2003 se implementó en el Ecuador la primera cancha sintética cubierta y desde entonces se han creado más de 250 canchas similares en todo el país (La Bombonerita 2010, párr. 2) esto incrementó la práctica de fútbol, ya que ahora es más fácil acceder a una cancha de fútbol aledaña al lugar en que viven las personas.

1.3.2. Líderes en mercado

La Bombonerita es la cancha de fútbol líder en el Ecuador ya que posee una escuela de fútbol especializada para niños, otra escuela que ha tenido gran acogida en el 2011 es la escuela Alfaro Moreno de la Murga. Las dos son escuelas ubicadas en Quito y cuentan con entrenadores que fueron anteriormente jugadores profesionales y tienen un nombre reconocido en la sociedad.

1.3.3. Información de los servicios que conforma la industria

Los servicios que conforman la industria P8541.0 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA son los siguientes:

- P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera.
- P8541.02 Enseñanza de gimnasia.
- P8541.03 Enseñanza de equitación en academias o escuelas.

- P8541.04 Enseñanza de natación.
- P8541.05 Actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, enseñanza para animadores deportivos
- P8541.06 Enseñanza de artes marciales.
- P8541.07 Enseñanza de yoga.
- P8541.09 Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos, clases de juego de cartas por ejemplo bridge. (INEC, 2011, p. 167).

Según un reporte del sedentarismo realizado por el Ministerio del Deporte, el fútbol es considerado como el deporte más practicado en el Ecuador tanto para hombres como para mujeres (Ministerio del Deporte República del Ecuador, 2010, p 24).

1.3.4. Factores económicos reguladores PETS

1.3.4.1. Político:

- En el factor político se considera cambios en las leyes en el Ministerio de Deporte que pueden afectar o beneficiar a la industria.
- Cambios en la regulación del Ministerio de Relaciones Laborales encareciendo el servicio que se ofrece.
- Variación en los presupuestos destinados al desarrollo del deporte en el país.
- Ícono del fútbol ecuatoriano como Ministerio de Deporte.
- Inestabilidad política; la unidad de análisis económicos califica al Ecuador dentro de los países con mayor riesgo e inestabilidad política según The Economist. (Hoy, 20 de marzo del 2009, párr. 2).
- La creación de nuevas leyes y consultas populares que varían la situación del país e influyen directamente en los sectores de las industrias.

1.3.4.2. Económico:

- En la industria existen factores económicos como el PIB anual que es un indicador para el negocio, informándonos si la gente tiene dinero suficiente para destinarlo al área de educación extracurricular.
- El riesgo país influye en las inversiones extranjeras que quieran ser parte de proyectos del Ecuador.
- La Inflación, afecta directamente a los costos fijos de negocios y encarece todos los costos previstos anualmente.
- Variación en los impuestos a las importaciones de materiales como: el césped sintético.
- El nivel de ingresos de las personas puede variar y podría limitar el gasto.
- Incrementos en salarios básicos que afectan la nómina de la empresa.

1.3.4.3. Tecnológicos:

- Innovación en las tecnologías para la construcción y mantenimiento de canchas.
- Redes sociales para la promoción y difusión de los proyectos.
- Nuevos avances tecnológicos en la confección de implementos deportivos.
- Nuevas tecnologías para medir y evaluar el rendimiento del deportista.
- Mejoras tecnológicas para garantizar un arbitraje imparcial.

1.3.4.4. Sociales:

- Apertura social de la mujer en un deporte anteriormente practicado solo por hombres.
- Las niñas ven en los deportistas famosos un modelo a seguir.
- El deporte es considerado como una opción de estar en forma saludablemente.
- Sedentarismo en la población infantil debido al crecimiento en el uso de dispositivos electrónicos.
- El fútbol es un deporte de interés que capta la atención de muchas personas a nivel mundial.

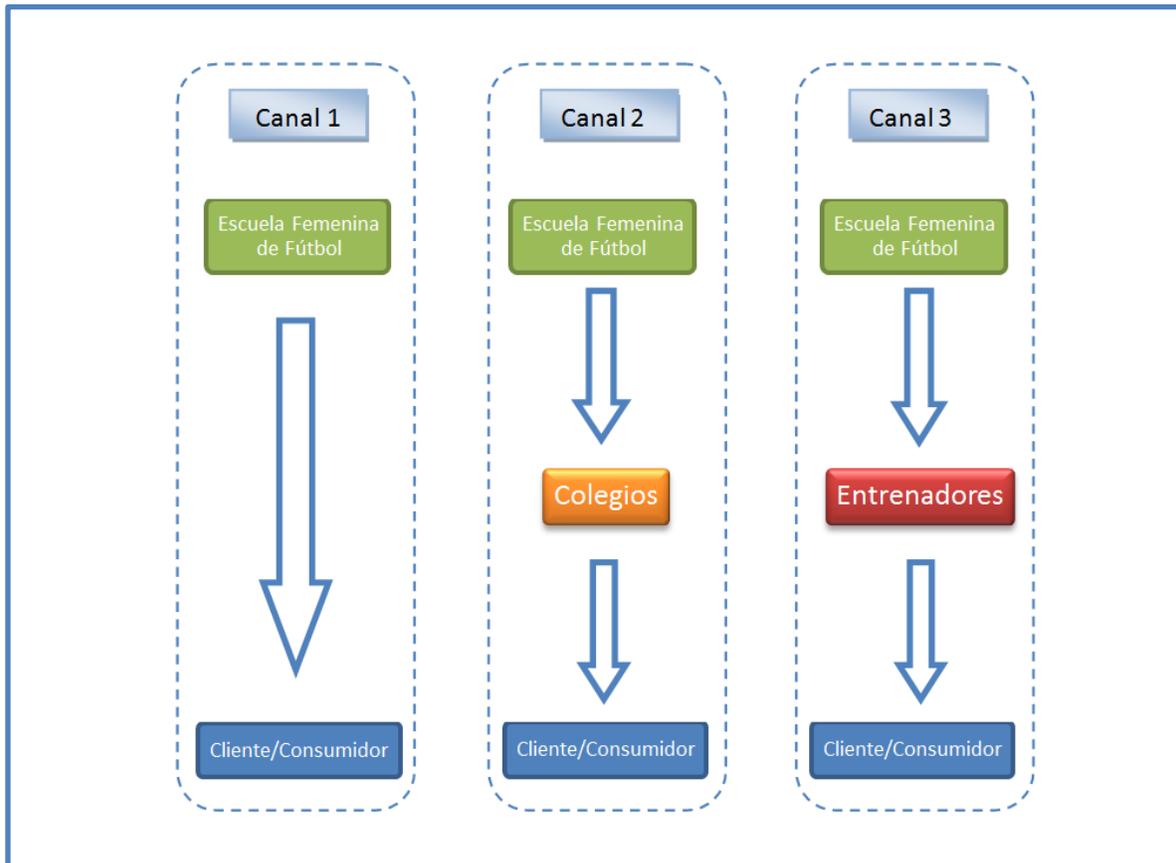
1.3.5. Canales de distribución

Existen cuatro canales de distribución que son: Canal 1 o canal directo, canal 2 o distribuidor industrial, canal 3 o canal agente/intermediario, canal 4 o agente/intermediario - distribuidor Industrial. (Thompson, I., Enero 2007, párr. 2-4).

Debido a que la industria presta un servicio, se utilizará el canal directo en el que no existen intermediarios de por medio, se tiene el control de la situación y se trabaja directamente con el cliente. (Borrero, J., s.f., p. 273).

Para el desarrollo de actividades referentes a la educación deportiva es necesario contar con espacios específicos que se acomoden a las necesidades de los clientes, en el caso de la escuela, es necesario contar con canchas adecuadas para llevar a cabo las sesiones de entrenamiento y prácticas, por lo tanto este servicio está presentado mediante un canal directo, usando el canal 1, 2 y 3.

Grafico 5 – Canales de distribución



Fuente: (Thompson, I., Enero 2007, párr. 2-4).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Los beneficios de tener un canal directo 1, es que se tiene el control de la calidad, del precio y del servicio que se ofrece. La desventaja de este canal es que la comunicación debe ser eficiente para poder conseguir un cliente o un consumidor y se necesita invertir más recursos en los canales de comunicación y marketing.

Se considera con el tiempo aplicar un canal 2 y 3 donde los intermediarios sean las escuelas y entrenadores quienes puedan recomendar o ganar una comisión por cada alumna potencial para que ingrese a la escuela. La desventaja de esta

estrategia es que los intermediarios pueden implementar la misma idea de negocio y formar parte de la competencia.

1.4. Las 5 fuerzas de PORTER

1.4.1. Nuevos participantes (barreras de entrada):

Las barreras de entrada para nuevos participantes es baja ya que la industria es caracterizada por no poseer barreras de entrada significativas, y es precisamente por eso que existe la posibilidad de contar en el futuro con nuevos participantes que actúen como competencia directa y competencia indirecta, especialmente por empresas que actualmente se encuentran en diferentes áreas de la industria y pueden escoger la escuela de fútbol femenino.

En cuanto a las economías de escala, los costos de la industria serían sustentables si la variable a considerar sobrepase el número mínimo de niños/niñas que participen en las escuelas para que sea rentable.

Debe cumplir con regulaciones gubernamentales y requisitos básicos según el Reglamento General a la Ley de Deporte, Educación Física y, artículo 30 del que se refiere a los clubes deportivos especializados formativos. (1 de abril del 2011).

1.4.2. Amenaza de los sustitutos y complementos:

La amenaza de los sustitutos es alta ya que en la industria existen varias empresas que ofrecen escuelas de fútbol para hombres y/o niños lo cual podría convertirse en un sustituto a largo plazo del servicio que se ofrece, simplemente integrando el nicho de mercado de las mujeres.

Los servicios que prestan en la industria es muy similar, la diferencia se da en las ventajas del servicio con valores agregados como asistencia técnica y profesional para personas.

El precio al público que tiene la industria es muy competitivo y similar ya que en cuestión de materiales, costos administrativos y costos fijos no existen diferencias significativas en los nichos de mujeres y hombres tan solo depende en las instalaciones que utilicen.

La lealtad es una barrera alta ya que la industria cuenta con marcas posicionadas en la mente de los consumidores como las escuelas de fútbol de la “LIGA”, “Nacional” y “Deportivo Quito”, reconocidas por su experiencia, trayectoria reputación de la marca (nombre) dentro y fuera de la industria, además de otras escuelas que toman ventaja de personalidades en el fútbol ecuatoriano para apoyarse y obtener un espacio en la mente de los consumidores así como la Escuela de Fútbol Alfaro Moreno (Fútbol inmediato, 13 de febrero del 2008, párr. 1), la Escuela de Fútbol que está en la Bombonerita (La Bombonerita, 2010), párr. 3), en Fútbol City (Fútbol City, 2011, p.1), en el Maracanazo, Sky Soccer, Soccer Blue y otras.

1.4.3. Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los clientes en la compañía es alto porque existen varias compañías que ofrecen el servicio con características similares que solamente el valor agregado hace que el cliente tome una decisión.

Los compradores pueden exigir una alta calidad del servicio por el número de negocios que ofrecen el mismo servicio.

1.4.4. Poder de negociación de los proveedores:

En la industria existen diferentes tipos de proveedores por lo que se le considera que el nivel de poder de negociación de los proveedores es media tomando en cuenta la cantidad que existan.

Los proveedores que intervienen en la industria son las tiendas que proveen los artículos deportivos como son las pelotas, redes, arcos, uniformes, implementos deportivos, etc. (Marathon Exports, 2011, p.1).

También existen varios proveedores de césped artificial en el Ecuador que ofrecen diferentes tipos de césped a diferentes precios (Poligrass, 2011, p.1).

El mantenimiento de las canchas ofrecen las mismas compañías que proveen el césped artificial, por lo tanto existen varias empresas que pueden dar mantenimiento a las canchas.

Los proveedores más importantes son las personas que conforman el servicio que presta la industria, como el caso de los instructores, siendo la fuerza laboral para escuelas y habiendo cada vez más profesionales en el mundo laboral.

En los casos de los instructores y tiendas deportivas, el poder de negociación de los proveedores es bajo y en particular con las tiendas de implementos deportivos, debido a que existen varios proveedores para la adquisición de los mismos.

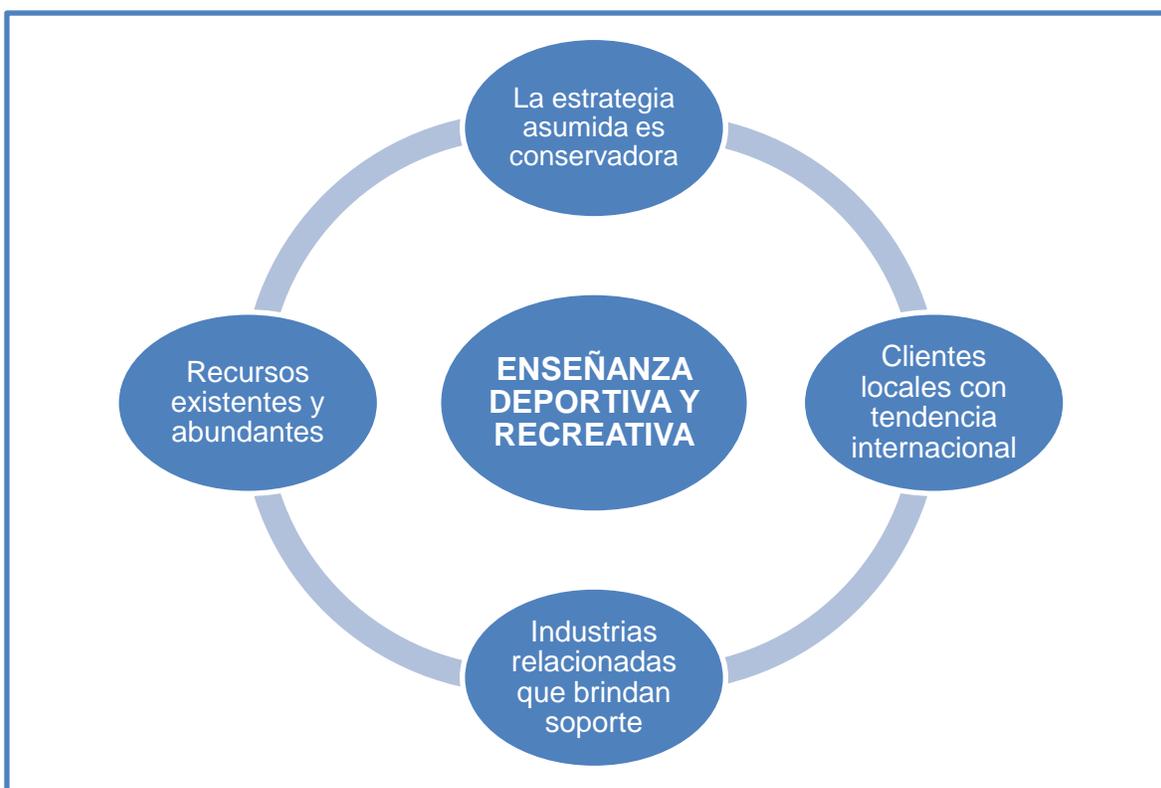
En cuanto a los proveedores para la construcción del lugar donde se practica el deporte, el poder de negociación es medio – bajo. Esta industria ha crecido en los últimos años (Ecuador en cifras, 2011) y en Quito existen varios proveedores que pueden construir el lugar para cualquier deporte con múltiples anuncios a través de internet (Fútbol Inicial Infantil, 2011, p. 1).

1.4.5. Intensidad de la rivalidad:

La intensidad de la rivalidad es alta ya que existe competencia directa que está posicionada en el mercado. La industria posee escuelas deportivas que tienen trayectoria y que están posicionados en la mente del consumidor dependiendo el deporte en que se enfoquen.

1.5. Diamante de PORTER

Grafico 6 – Diamante de PORTER



Elaborado por: Chávez y Arboleda

1.5.1. La estrategia, la estructura de la empresa y la rivalidad

La rivalidad dentro de la industria puede ser fuerte en varias áreas a causa de la forma conservadora como se manejan los negocios existentes, y se han enfocado principalmente en las áreas tradicionales, en los deportes mejor posicionados y no han diversificado los servicios ofrecidos.

1.5.2. Las condiciones de la demanda

La industria se encuentra caracterizada por clientes locales con tendencias de consumo internacionales, los mismos que brindan la oportunidad para el desarrollo de nuevas empresas en diferentes áreas de enseñanza deportiva que aún no existen en el mercado local, tampoco en disciplinas, ni en enfoques por género

como es el caso del softball para mujeres o en el caso de Quito, una escuela especializada de niñas y adolescentes.

1.5.3. Industrias relacionadas y de apoyo

Por la naturaleza de la Enseñanza Deportiva y Recreativa como industria no existen modelos de clúster presentes, pero a pesar de eso, si existen industrias relacionadas que brindan soporte en la zona, al existir empresas proveedoras de césped sintético, canchas deportivas y varios lugares de recreación.

1.5.4. Las condiciones de los factores

Recursos existentes y abundantes en ciertas áreas para el desarrollo de la industria, ya que se cuenta con capital humano calificado para actuar como entrenadores deportivos. Las infraestructuras brindan espacios aptos para actividades de enseñanza en los deportes más populares y tradicionales tales como el fútbol y ecuavoley. Para otros tipos de disciplinas menos conocidas en el medio no hay espacios aptos disponibles para todas las personas así como esgrima, hockey, beisbol, entre otros.

1.6. Estructura legal

Por ser un proyecto de emprendedores, y por el giro del negocio, se decidió constituir la empresa como una COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Como socios fundadores: Javier Chávez y Margarita Arboleda.

Con la aportación de un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América como dictamina el artículo 68 de la ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.(Constitución, 2011, p. 12)

Se decidió este modelo por mantener control de los socios, por la seguridad en cuanto a nuestro aporte de capital ya que la responsabilidad limitada hasta el monto de las aportaciones.

1.7. Nombres y Slogan

1.7.1. Nombre de la Escuela

Fut Print Girls Soccer School,

El logo se encuentra en el Anexo A.1 y conceptos gráficos en los Anexos A.2 y A.3

1.7.2. Slogan

Where girls shine – Donde las chicas brillan

1.7.3. Nombre de la Empresa

Revolution Cia. Ltda.

1.8. Misión visión y objetivos

1.8.1. Misión:

Satisfacer la pasión del fútbol ofreciendo desarrollo deportivo mediante la exclusividad en diversión y aprendizaje.

1.8.2. Visión:

Ser una escuela de fútbol femenino prestigiosa en la ciudad de Quito, llegando a ser en cinco años un referente de educación deportiva en el Ecuador.

1.8.3. Objetivos:

1.8.3.1. Objetivo General:

Ser una de las empresas líderes en la industria de la enseñanza deportiva, la mejor en fútbol femenino y reconocida en el medio por desarrollar jugadoras.

1.8.3.2. Corto Plazo:

- Crear una buena reputación en el nivel futbolístico de la escuela desde el primer trimestre de funcionamiento.
- Crear un sentimiento de pertenencia e identificación con la escuela.

- Vender en su totalidad las inscripciones para la primera generación de estudiantes.
- Atraer a chicas para que se inicien en el deporte de fútbol.
- Tener un flujo de caja con crecimiento constante.

1.8.3.3. Mediano Plazo:

- Mantener un crecimiento sostenido mayor al 15% con nuevas inscripciones.
- Recuperar la inversión del negocio en un plazo de año y medio.
- Gestionar conexiones académicas deportivas para la brindar la opción de acceder a becas internacionales.
- Implementar servicios complementarios.
- Tener un margen mínimo de deserción de la escuela femenina.

1.8.3.4. Largo Plazo:

- Crear y auspiciar equipos de fútbol con alumnas de la misma escuela.
- Mantener una participación significativa en el nicho de mercado.
- Expandir el negocio y brindar el servicio en diferentes áreas geográficas.
- Recuperar la inversión inicial dentro de tres años.
- Dentro de cinco años contar con una sucursal sólida en el valle de Cumbayá.
- Dentro de siete años poseer un negocio reconocido y franquiciado en el resto del país.

1.9. Servicios ofrecidos:

La Escuela de Fútbol femenina ofrece un servicio exclusivo de educación para la formación integral futbolística de niñas.

- Se brinda un enfoque a niñas desde los 5 hasta los 19 años de edad con un nivel socio-económico media-alto y alto.
- División de grupos por edades y subgrupos por aptitudes.

- Ubicación: Cancha sintética entre la calle De Los Nogales y Amagásí del Inca, al norte de Quito en el sector de la clínica Solca.
- Horarios: Para las clases competitivas durante la semana se destinarán tres horas, mientras que para los fines de semana se destinarán cuatro horas. Para las clases recreativas se destinarán dos horas tanto para las sesiones entre semana, como para las de fines de semana.
- Personal capacitado en la instrucción de niñas en el deporte.
- Se brindará un contacto óptimo para transporte puerta a puerta dentro de la ciudad y alrededores.
- Se proporcionará los implementos necesarios para practicar el deporte sin incluir el equipo personal de cada jugadora.
- Servicios adicionales:
 - Alquiler de cancha fuera del horario de clases.
 - Servicio de cafetería tercerizado.
 - Campamentos vacacionales de fútbol femenino.
 - Inscripciones Online y pago mediante tarjetas de crédito.

La información acerca de la escuela, está disponible en internet, en la página web y en redes sociales como Facebook. También pueden encontrar información en la oficina de la instalación de escuela o por medio de la línea telefónica de la escuela.

Se manejarán las inscripciones de las chicas mediante cupos mensuales y una matrícula anual.

1.9.1. Valor Agregado que ofrecemos:

- Exclusividad refiriéndose a un nicho específico de mercado donde serán niñas y/o adolescentes mujeres de clase social media alta, alta y con instalaciones modernas y adaptadas a las necesidades del nicho.
- A través de las buenas prácticas y del enfoque del negocio, se consolidará la reputación de la escuela creando una imagen de prestigio en la comunidad.
- Ser una empresa especializada en el Fútbol Femenino.

- Liderar campeonatos intercolegiales y nacionales en el fútbol femenino.
- A partir del tercer año de funcionamiento, se ofrecerá castings con entrenadores extranjeros para becas académicas por el fútbol.
- Se brindará sesiones de entrenamiento con seleccionadas del Ecuador.
- El personal es capacitado, joven e innovador, se identifican con las estudiantes e incentivan a la mejora de las habilidades del fútbol.
- Un servicio de calidad.
- Ofrece sesiones de prueba y adaptación para consumidoras potenciales para que puedan ganar interés y asegurarse de que desean ingresar a la escuela.

1.9.2. El ciclo del funcionamiento:

- El padre o madre de la niña o adolescente se comunica con nuestro asistente, quien proporciona la información necesaria y explica de que se trata el servicio, se le ofrece una visita a la cancha en un día de entrenamiento para que conozca cómo se maneja la enseñanza en conjunto con el deporte.
- Para que el padre pueda tener una clara visión del servicio que se ofrece, se hace una cita y de esta forma el padre de familia puede intercambiar directamente con el entrenador la información de la rutina de las clases.
- Una vez que los padres deciden ponerle a su hija en la escuela de fútbol, la niña tendrá sesiones de prueba de aptitud para ubicación del nivel en el que se encuentre y una vez que se le ubique, se hará una clase dedicada a la integración al grupo donde pueda sentirse bien y conforme con el equipo.
- Se realizará una retroalimentación con los padres para que los padres conozcan la evolución de sus hijos. Además se realizará un partido para que vean el avance en el fútbol que han tenido sus hijas y puedan constatar el buen trabajo que hace la escuela.
- A partir del tercer año se realizará anualmente audiciones con la presencia de entrenadores de otras partes del mundo para que las chicas de últimos años de colegio puedan tener la oportunidad de acceder a becas parciales o completas en universidades extranjeras.

Se recibirá un pago mensual, lo cual hace que nuestro servicio se vuelva intensivo, y por medio de la publicidad y enfoque que se dé a la escuela, se tendrá la oportunidad de crecer y expandir la escuela a otras partes de la ciudad en un largo plazo.

Nos vamos a caracterizar por el servicio de calidad que ofrece Fut Print Girls Soccer School y por la exclusividad que se ofrece en un lugar único en la industria, lo cual atraerá a los padres de familia.

Las compañías existentes no han incursionado en este nicho de mercado por falta de apertura y de conocimiento ya que el mercado es muy grande y existen muchas niñas y adolescentes que les apasiona el fútbol y si pudieran convertirlo en un deporte diario.

1.10. Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

Como estrategia de entrada se utilizará la Estrategia del Nicho Vacante, una variación de la estrategia de diferenciación dirigida, ya que según el libro Administración Estratégica (Thompson, A., Strickland A. y John E., 2008) es la estrategia idónea por el proyecto de la escuela de fútbol para mujeres ya que en el análisis de las Fuerzas de Porter, a pesar de que la intensidad de la rivalidad en la competencia es alta a nivel de la industria, con relación al nicho de mercado es baja ya que el enfoque de la Escuela de Fútbol para mujeres es diferente por el servicio que presta. El descuido de las empresas rivales en las niñas y mujeres adolescentes marcan la pauta de que define a la idea del negocio y a la estrategia a ser utilizada apalancándose en el marketing que se explicará posteriormente.

Esta falta de iniciativa en las empresas rivales genera un nicho vacante que es visto como insignificante para la competencia directa por falta de conocimiento en el mercado, por lo cual la escuela se puede desarrollar atendiendo un grupo de clientes que no son atendidas, de tal forma de acaparar ese nicho en su mayoría.

La estrategia para el desarrollo de la empresa dentro de la industria de servicios para la comunidad, sociales y personales, será por medio de la especialización por tipo de cliente ya que la industria se encuentra fragmentada tanto por regiones, como por necesidades específicas. La escuela de fútbol para mujeres puede enfocarse por un servicio exclusivo para el fútbol femenino y expandirse en diferentes áreas. Se utiliza esta estrategia por la condición de la industria en el área de Quito tal como se ha descrito en el análisis de la industria y además porque las personas buscan locaciones cercanas para que sus hijas asistan a clases extracurriculares.

1.11. Innovación calidad, precio y ubicación

- Fut Print Girls Soccer School tiene como punto principal un servicio eficiente de calidad que ofrece una atención excepcional, innovadora y llena de aprendizaje tanto para nuestras consumidoras como para los padres de familia.
- El precio que se considera para las clases de fútbol están sobre el mercado promedio ya que se ofrece exclusividad y prestigio. Se ofrece una infraestructura innovadora por lo que los precios varían desde \$129 hasta \$169 dependiendo del tipo de clase que quieran tomar y el número de horas.
- En innovación se contará con una estructura de dos pisos con una vista al valle de Cumbayá y canchas sintéticas divididas por vidrio lo cual ayuda a la visibilidad de todas las canchas.
- Tendrá parqueaderos suficientes para el tamaño del establecimiento y demanda; el cual estará dentro de la infraestructura.
- La ubicación de la escuela se establece al norte de la ciudad de Quito entre la calle de Los Nogales y Amagásí del Inca, en el sector de Solca, de 700 metros cuadrados con cerramiento, con espacio de construcción de la cancha de fútbol cubierta, un graderío y parqueaderos.

Tabla 4 – Matriz FODA

		ANÁLISIS INTERNOS		
		Fortalezas	Debilidades	
<p style="text-align: center;">Matriz FODA Escuela de Fútbol Femenino</p>		F1 Exclusividad y prestigio.	D1 No tenemos experiencia en el negocio.	
		F2 Procesos técnicos y administrativos eficientes para alcanzar los objetivos de la organización.	D2 Requerimiento de financiamiento externo.	
		F3 Conocimiento del mercado.	D3 Dejar de lado un nicho de mercado importante género masculino.	
		F4 Ubicación céntrica para Quito y Cumbayá.	D4 No contar con terreno propio.	
		F5 Servicio enfocado a mujeres, un nicho no explotado.		
		F6 Personal capacitado y especializado.		
		F7 Cualidades del servicio de alto nivel.		
		F8 Parqueaderos privados.		
		F9 Contamos con infraestructura propia.		
		Oportunidades	Estrategias FO (MAXI-MAXI)	Estrategias DO (MINI-MAXI)
ANÁLISIS EXTERNO	O1 Tendencia a hacer deporte para mantener estado físico y buena salud.	Promover el fútbol femenino en escuelas y colegios con la cooperación del Ministerio de Deporte.		Ingresar de forma agresiva al segmento de mercado para posicionarnos en la mente del consumidor como primera opción.
	O2 Creciente demanda de deportes para mujeres.	Desarrollar un plan a futuro del crecimiento de la escuela con los mejores entrenadores fomentando el deporte en las niñas, vinculando el trabajo en equipo y la buena salud.		
	O3 Mercado mal atendido y no explotado.			
	O4 Nueva perspectiva del deporte femenino.	Caracterización por medio de instalaciones especializadas.		Tomar ventaja del poder adquisitivo del mercado para recuperar rápidamente la inversión inicial y reinvertir el capital para una futura adquisición del terreno.
	O5 Apoyo del Ministerio de Deporte.	Hacer alianzas estratégicas con entrenadores de colegios para una comunicación más directa con las alumnas.		
O8 Nicho de mercado con fuerte poder adquisitivo.				
		Amenazas	Estrategias FA (MAXI-MINI)	Estrategias DA (MINI-MINI)
	A1 La competencia puede copiar la estrategia.	Establecernos como una empresa que brinda los mejores servicios de la industria y ser reconocidos por ser innovadores y captar la atención de nuestros clientes.		Cambio de enfoque del negocio considerando arrendamiento de cancha.
	A2 Bajas barreras de entrada y salida al negocio.			Incrementar el mercado atendiendo al género masculino.
	A3 Cambio de interés por parte del público objetivo.			
	A4 Machismo en los padres de familia.	Hacer un programa de lealtad con la escuela donde las clientas se sientan identificadas con la escuela.		
	A5 Políticas gubernamentales cambiantes.			

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Capítulo II - Investigación de mercados y su análisis

2.1. Determinación de la Oportunidad

Existe la oportunidad de crear la escuela de fútbol femenina para las niñas y mujeres adolescentes entre las edades de 5 a 19 años.

Es un mercado no atendido y se crea la oportunidad de implementar una escuela acoplándose a los requerimientos del cliente y consumidoras para satisfacer las necesidades del mercado.

Conociendo el comportamiento de las consumidoras y que es lo que requieren, se ve la oportunidad de entrar a este negocio y constituir una escuela de fútbol femenina con el apoyo de empresas privadas (auspicios) y enfocar el negocio a las mujeres y niñas que quieran practicar, jugar y aprender el deporte.

Conociendo que algunas empresas en el mercado cuentan con escuelas de fútbol mixto, consideramos que existe un mercado y atracción de las niñas hacia el deporte, sin embargo ninguna ofrece una escuela con un enfoque dirigido específicamente a este nicho de mercado.

2.2. Identificación del problema

2.2.1. Problema Gerencial:

Analizar la implementación de educación futbolística para mujeres en la ciudad de Quito.

Desde 1992 se formalizó internacionalmente el fútbol femenino, sin embargo en el Ecuador no se ha desarrollado al mismo nivel que en otros países. Según Carla Wray, jugadora seleccionada del fútbol ecuatoriano, esto no se debe a una falta de interés por parte de las mujeres ecuatorianas sino por la falta de oportunidades

tanto en el desarrollo de las jugadoras como el apoyo de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) (Wray C., 2006). El fútbol femenino es un deporte muy practicado y en las últimas décadas se ha visto una apertura para que las mujeres lo jueguen rompiendo paradigmas y permitiendo que sean consideradas como futbolistas.

2.2.2. Problema de investigación del mercado:

Para definir el problema de investigación de mercados se definió investigar preferencias, capacidad económica y la cultura deportiva en niñas y sus padres.

- ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas de las mujeres que juegan fútbol?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que está dirigida la escuela de fútbol femenina?
- ¿Qué servicios adicionales piden los padres y niñas para satisfacer sus necesidades?
- ¿Qué valores percibe el cliente sobre el servicio para decidir la compra final?

2.3. Investigación de mercados:

Fuentes de Investigación

2.3.1. Primarias:

Son los “datos originados de manera específica por el investigador para elaborar y atender un problema de investigación” (Malhotra, N., 2004, p. 37)

Una vez analizadas las fuentes secundarias, se sabe con qué información se cuenta y con cual no, por lo que es importante diseñar nuestra forma de investigación primaria que vamos a aplicar.

Después de un análisis se ha visto necesario aplicar encuestas, entrevistas con expertos y grupos focales para así recopilar información necesaria para la toma de decisiones.

- Grupos Focales en mujeres entre 5 y 19 años de edad que practiquen o les guste el fútbol.
- Entrevistas con expertos a entrenadores de fútbol y propietarios de canchas de fútbol u otras personas dentro de la industria que pueda proporcionar información relevante para el funcionamiento del negocio.
- Recopilación de información de la competencia y Benchmarking.

2.3.2. Secundarias:

Son los “datos recopilados con algún propósito que no es el problema actual.” (Malhotra, N., 2004, p. 37). Para la investigación de mercados hemos utilizado este tipo de fuente para tener una base de información que ayuda a dar claridad a la investigación de mercado y que se ha analizado para poder definir qué información falta y que no hay en páginas como la del INEC, del Ministerio del Deporte, y de otras fuentes de información.

Las principales fuentes relevantes de información para la industria de la Enseñanza Deportiva y Recreativa:

- INEC,
- Economy Watch,
- Ecuador en Cifras,
- Ministerio del Deporte República del Ecuador
- Superintendencia de Compañías Ecuador

2.4. Diseño de Investigación

2.4.1. Cualitativo:

El diseño de investigación cualitativo es una metodología de investigación no estructurada, basada en muestras pequeñas y con la intención de dar ideas de la situación de un problema y proporcionan puntos de vista y comprensión del problema. (Malhotra, N., 2004, p. 39)

Para tener información específica de nuestro grupo objetivo se realizarán diferentes tipos de diseños cualitativos como grupos focales y entrevista con expertos para así obtener datos importantes que permitan desarrollar criterios y tomar decisiones necesarias para que funcione el plan de negocios de Fut Print Girls Soccer School.

El aprendizaje, las sugerencias e información que se obtiene de estos métodos serán aplicados para poder definir aspectos de la tesis y poder re direccionar el proyecto o dar bases para la toma de decisiones.

2.4.1.1. Entrevistas con expertos

Además de los diálogos con quienes toman las decisiones en la empresa, las entrevistas con expertos del sector, conocedores de la compañía y del ramo, sirven también para formular los problemas de investigación de mercados. (Malhotra, N., 2004, p. 37)

Para este estudio se conversó con diferentes personas que se encuentran en el negocio y entrenadores que manejan escuelas de fútbol de niños y niñas en la ciudad de Quito, para tener un panorama más claro en cuanto al tema de la instrucción futbolística.

Las entrevistas con los expertos ayudarán a entender más el negocio para poder tomar decisiones y enfocar a un nicho específico del mercado y así poder cubrir sus necesidades.

El primer experto entrevistado el 7 de abril del 2012 fue Vladimir López, quien tiene más de 14 años de experiencia en el campo futbolístico y ha manejando grupos de fútbol femenino de diferentes edades en Ecuador. Vladimir es una persona especializada en fútbol femenino y cuenta con una maestría relacionada en técnicas y estrategias de fútbol para mujeres en el exterior. Actualmente es entrenador de fútbol femenino en la Universidad San Francisco de Quito, en donde dirige a 35 mujeres de la selección, con quienes ha ganado varios títulos a nivel

nacional. Vladimir Lopez ha sido referente del fútbol femenino para la prensa ecuatoriana. Audio, Anexo B.1

El segundo experto entrevistado fue Diego Coral, quien tiene más de 7 años de experiencia en el fútbol profesional. Es licenciado Ciencias de la Actividad Física de Deportes y Recreación.

Desde el 2005 trabaja con la selección masculina del Ecuador sub 15 y sub 17. En el año 2008 y 2009 trabajó en el Club Deportivo Espoli de primera categoría sub 20. En el 2010 fue asistente técnico y preparador físico de la selección masculina de la Universidad San Francisco de Quito de segunda categoría a nivel profesional. En el 2005 se vinculó como entrenador de fútbol en la Universidad de las Américas, quien hasta la actualidad dirige a la selección masculina de la UDLA con quienes ha ganado campeonatos a nivel amateur y espera llevar al equipo a segunda categoría del fútbol profesional. Audio, Anexo B.2

Los puntos más importantes a considerar de las entrevistas con expertos fueron las siguientes:

Según Vladimir López, las diferencias entre entrenar a hombres y mujeres son varias, empezando desde la parte fisiológica de las mujeres quienes tienen una estructura distinta a los hombres, su fuerza, masa y fibras musculares se componen de diferente manera, de igual forma las diferencias también radican, en la parte técnica del fútbol.

López asegura que en el ámbito internacional las mujeres son técnicamente mejores que los hombres ya que tienen mejor coordinación. Ellas evolucionan más rápido, es por eso que llegan a un alto rendimiento a los 16 o 17 años, mientras que los hombres a los 24 años por motivos hormonales.

Cuando se entrena a una mujer, Vladimir menciona que el carácter, es muy distinto al de los hombres y se debe tener un trato frontal pero siempre

manteniendo el respeto y la consideración con ellas, porque la interpretación puede ser considerada como una agresión verbal a la jugadora.

Para entrenar a niñas desde los 5 años, Vladimir menciona que hay que ser un poco más delicado y el entrenamiento es diferente porque a esta edad ellas trabajan las capacidades coordinativas, menciona hay que realizar un entrenamiento base con técnica de balón, tratando de purificar la técnica ya sea con el balón o sin él de igual manera argumenta que en el juego, hay que ser un poco más recreativos.

Según Diego Coral, existe un potencial alto por las nuevas tendencias de las mujeres hacia el fútbol por practicarlo, verlo y saber de él.

En la parte operativa, Diego nos comenta que la infraestructura es lo más importante para poder operar en el negocio ya que la cancha tiene que tener un material y medidas estándares específicos para que pueda funcionar a la perfección.

También comenta que el entrenador tiene que saber cómo orientar a sus alumnas en la parte técnica, táctica, física, psicológica y teórica para así poder motivar y perfeccionar el fútbol. Diego Coral menciona que todas las vivencias que se suscitan dentro de una sesión de entrenamiento y competencias, sirven de gran motivación para que las mujeres comiencen a tener gusto por entrenar, pero el juego es el mayor estímulo.

2.4.1.2. Grupo de Enfoque o Grupos Focales

Un Grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de personas encuestadas de manera no estructurada y natural. Sirve para tener puntos de vista y resultados inesperados para la toma de decisiones de la empresa. (Malhotra, N., 2004, p. 137)

Metodología:

Se reunió a un grupo de 6 adolescentes mujeres heterogéneas de diferentes

colegios de Quito en edades entre 15 a 18 años, en una sala en la Universidad de las Américas, el asistente de cámara fue Sebastián Chávez, la moderadora fue Margarita Arboleda, la reunión se desarrolló en 30 minutos, ver Anexo B.3 para el video.

Actividad:

Durante el grupo de enfoque llevado a cabo el miércoles 22 de junio del 2011 se trabajó con un grupo heterogéneo de 6 chicas que les gusta el fútbol, el grupo fue guiado por Margarita Arboleda y filmado por Javier Chávez en el cual se captó las percepciones frente a aspectos que incurren con el público objetivo para el negocio planteado y sobre el funcionamiento del negocio.

Durante la reunión se trataron diferentes temas de fútbol femenino y la relación de cada una de las chicas frente a este deporte. Se pudo observar que a todas las chicas presentes les apasiona jugar fútbol y en los colegios que ellas asistían no daban la suficiente importancia a este deporte.

No cuentan con una preparación real ni dedican el tiempo que ellas desearían. Todas estas chicas buscan formas de satisfacer su pasión por jugar fútbol en otros lugares y es por eso también que recurren a sus amistades para encontrar y entrar en campeonatos amateurs externos a los colegiales.

Cuando se les pregunto su opinión acerca de la disposición a ingresar a una escuela de fútbol, todas las chicas estuvieron dispuestas a inscribirse ya que es algo que ellas desean y no encuentran en Quito, ni en sus propios colegios. A pesar de ser un deporte que se encuentra en crecimiento, es un grupo muy seleccionado que desean practicar el fútbol de una manera más formal.

Se determinó la hora que se les facilitaría a ellas asistir a una escuela de fútbol lo cual sería entre las cuatro y las cinco de la tarde, por ser un horario que se ajusta a la vida de estudiantes sin interferir con sus responsabilidades académicas.

Con respecto al tipo de canchas en las que prefieren jugar, la mayoría coincide en que las de césped natural y al aire libre son su primera elección a pesar de que es importante para ellas jugar también en otros tipos de cancha como son las sintéticas.

Otro punto importante que se trató durante la sesión fue la percepción que poseen las chicas en cuanto al apoyo de sus padres para practicar este deporte. Se obtuvieron diferentes respuestas en cuanto a las posiciones que toman los padres y se pudo constatar que a pesar de que existe el machismo en sus familias, ya sea por el lado de sus padres o de sus madres, ellas si están apoyadas al menos por una parte de sus tutores. Esta información se vuelve fundamental para conocer la factibilidad del negocio ya que estas chicas, siendo el público objetivo no poseen la capacidad económica para pagarse su educación deportiva y dependen de sus padres económicamente.

Las chicas también dieron su opinión con respecto a uno de los valores agregados que ofrecerá el negocio, que es contactos en el extranjero para becas deportivas el cual produjo resultados variados ya que es un aspecto personal, familiar y económico. Aplicar una beca en otro país puede significar para muchas chicas el dejar el país y alejarse de su familia y amigos, mientras que para otras puede ser una gran oportunidad para desarrollar sus habilidades.

Finalmente se trató acerca de las edades de las chicas con las que contará la escuela de fútbol, el grupo coincide que comenzar temprano (5 años de edad) es importante pero no limitar el ingreso a chicas mayores (sobre los 18 años de edad) ya que hay muchas chicas que comienzan tarde en el deporte (16 y 17 años) que también estarían dispuestas a ingresar en la escuela.

Gracias a este grupo de enfoque fue posible confirmar las percepciones de chicas jóvenes a las que les gusta el deporte, como ven el fútbol de mujeres en el Ecuador y cuáles son sus necesidades dentro del deporte. Además esta reunión fue importante para revisar el rango de edades para la escuela ya que las chicas

opinan que la escuela debería abarcar más edades por las necesidades del mercado.

Resultados:

- El 100% manifestaron que el fútbol es “su vida” y que aman y les encanta jugar el fútbol.
- El 90% de las chicas dicen que el mejor horario para entrenar es de 16:00 a 17:00.
- El 80% de las participantes concuerdan que la escuela tiene que dar un valor agregado para que tenga acogida en el mercado.
- El 50% de las chicas que estuvieron en el grupo de enfoque dicen que la opinión y el apoyo de los padres influye mucho en poder practicar el deporte aunque el 40% opina que no importa lo que opinen los padres pues ellas jugarán fútbol de cualquier manera.
- El 30% manifestaba que de cada curso de colegio hay una o dos buenas jugadoras.

Conclusión:

- Como resultado del grupo de enfoque se puede indicar que existe un mercado desatendido para mujeres ya que las escuelas que existen se enfocan solamente en los hombres. Las chicas estarían dispuestas a pedir a sus padres que les inscriban ya que les gusta la idea de mejorar su técnica y jugar fútbol.
- Todas las chicas dependen de sus familias en cuestión económica pero las decisiones de compra son influenciadas por ellas.
- En el colegio les dan una variedad de deporte, más ellas buscan específicamente fútbol, por lo que frecuentan otros lugares para practicarlo.
- Solicitaron considerar la edad límite ya que existen chicas que a los 16 años se dan cuenta la pasión que existe por jugar fútbol y aun teniendo más de 18 años les gustaría pertenecer a una escuela.

2.4.2. Cuantitativo:

La Metodología de la investigación cuantitativa es aquella que busca cuantificar los datos y en general aplicar alguna forma de análisis estadístico. (Malhotra, N., 2004, p. 137).

Para tener datos del mercado objetivo es importante saber a qué nicho se enfocará y cuáles son las necesidades del mercado.

Para tener todos esos datos se realizará el análisis de encuestas empleadas en la investigación del mercado.

Esta información ayudará para la toma de decisiones y para identificar eficientemente a quienes tiene que ser enfocada la atención a lo largo de la creación de la escuela.

2.4.2.1. La muestra

Ecuador tiene una población de 14'483.499 personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011), para tomar la muestra se toma en cuenta la población del distrito Metropolitano de Quito que es de 2'239.191 personas (INEC, 2011), de las cuales hay 1'150380 mujeres (INEC, 2011), y entre 5 a 19 años hay 359285 (INEC, 2011).

El 13.1% de la población de Quito es de clase social A (1.9%), B(11.2%) (INEC, 2011), esto significaría que hay 47066 niñas y adolescentes entre 5 a 19 años de clases sociales media alto, alto que sus padres pueden afrontar gastos para clases extracurriculares.

De este grupo, un 18% aproximadamente son las que les atrae, gusta y/o juegan fútbol y estarían dispuestas a aprender técnicas del deporte lo cual nos da un número de 8472 niñas y adolescentes

$$N = 8472$$

$$P = 0,05$$

$$Q = 0,95$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,05$$

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(8472)}{0.05^2 (8472 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{1545.937}{21.35998}$$

$$n = 72.37$$

$$n = 73 \text{ personas}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

z= nivel de confianza

p = parte conocida

E = error

Fuente: (Dawson-Saunders B, Trapp RG. 1996).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Llegando a la conclusión de que se debe realizar 73 encuestas para sacar una muestra válida.

2.4.2.2. Encuesta

Las encuestas son entrevistas con un número de personas, obtenido con la fórmula de muestreo que utiliza un cuestionario estructurado. Sirven para obtener información específica como lo es el definir la conducta de compra y consumo de un producto o servicio; también para tener una gran variedad de datos los cuales tienen diversas utilidades. (Malhotra, N., 2004, p. 117 y p. 168)

Las preguntas que se realizan son información real y sin influencia, por lo que los datos después de una tabulación, pueden sacar puntos claves que pueden dar pautas para tomas de decisiones para Fut Print Girls Soccer School.

Las encuestas se realizan con la finalidad de conocer las opiniones, características o hechos específicos de las personas en este caso de las clientas que son las niñas directamente. Las preguntas fueron seleccionadas según la necesidad de información que se requiere recopilar del nicho al que nos enfocamos tanto en clientes como en consumidores y que no se encuentra en fuentes primarias.

Metodología

Se aplicará 73 encuestas a las niñas y mujeres adolescentes de la ciudad de Quito que cumplieran con las características necesarias: estudiantes entre 5 a 19 años de clase social media alta, alta; que jueguen o les guste el fútbol. La encuesta será realizada a chicas en especial escuelas privadas alrededor del sector donde se ubicará Fut Print Girls Soccer School.

La encuesta tendrá una duración entre 5 a 10 minutos cada una.

Formato de la encuesta para niñas y mujeres adolescentes:

Universidad de las Américas

Encuesta para una escuela de fútbol de niñas y mujeres adolescentes.

Estimada, somos estudiantes de la de Universidad de las Américas y estamos haciendo esta encuesta para el plan de tesis. Por favor solicitamos tu ayuda contestando estas preguntas que te llevará de 5 a 10 minutos aproximadamente. Te aseguramos que esta información es confidencial y para usos plenamente académicos.

Datos personales:

Nombre: _____

Edad: _____

Teléfono: _____

Sector donde vives: _____

e-mail: _____

Objetivo:

Preguntas

Marque con una X la respuesta

1. ¿Te gusta el fútbol?

Bastante Poco Nada

Objetivo: Conocer si el fútbol es un deporte del agrado de la chica encuestada y en qué grado

2. ¿Tus padres te apoyan para ingresar en actividades deportivas?

Bastante Poco Nada

Objetivo: Determinar si sus familias tienen una cultura deportiva.

3. ¿Te interesaría ingresar en una escuela de fútbol?

Sí No

Objetivo: Identificar cuántas de estas chicas podrían ser nuestras consumidoras y el porcentaje que representan de la muestra.

Si la respuesta a la pregunta # 3 es positiva continuar, de lo contrario aquí termina la encuesta

4. ¿Con quién preferirías entrenar fútbol?

Solo con mujeres Con hombres y mujeres No importa

Objetivo: Determinar si la preferencia por el género del entrenador es relevante para ayudarnos a escoger los instructores más adecuados para esta escuela.

5. **En una escuela de fútbol, ¿A que le das más importancia?**

- Aprendizaje Diversión Amistades en el fútbol

Objetivo: Desarrollar las clases enfocándonos en el interés de las chicas

6. **¿Cuántos días a la semana estarías dispuesta a entrenar fútbol?**

- 2 3 4 5

Objetivo: Conocer cuánto días a la semana están dispuestas a entrenar para no

7. **¿A qué horas preferirías entrenar fútbol?**

- 1 a 2pm 2 a 3pm 3 a 4pm 4 a 5pm 5 a 6pm

Objetivo: Conocer las disponibilidades del horario de las chicas para ajustar las horas de clases en base a ellas.

8. **¿Qué representa el fútbol para ti?**

- Un hobby Un pasatiempo Una carrera profesional Otro_____

Objetivo: Desarrollar los objetivos de las clases enfocándonos en el interés de las chicas

9. **¿Te interesaría obtener una beca deportiva por practicar fútbol para una ayuda económica en estudios universitarios fuera del país?**

- Bastante Poco Nada Solo si es completa

Objetivo: Determinar si hay chicas que les interese el deporte por beneficios académicos.

Gracias por su colaboración.

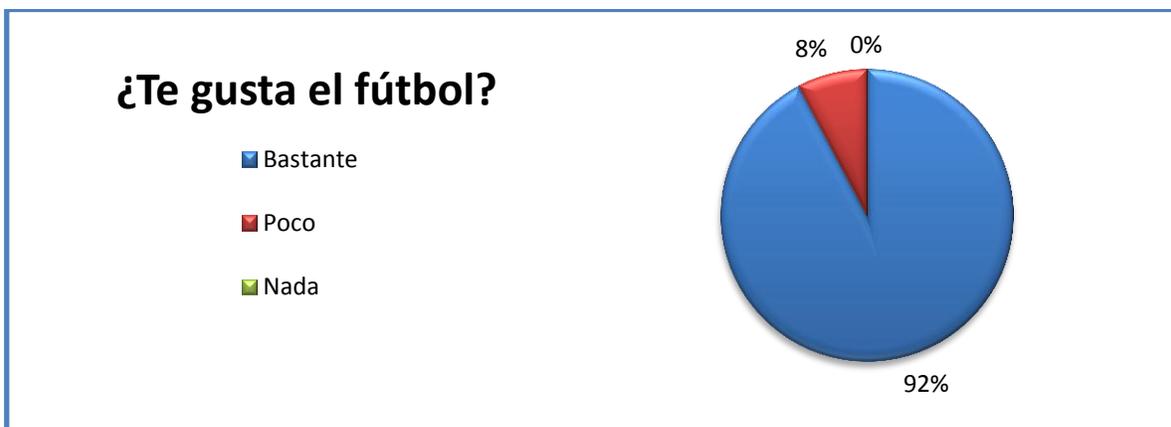
2.4.2.3. Tabulación de las encuestas:

Para la encuesta se planteó un objetivo antes de cada pregunta para así obtener el mejor resultado posible. Las encuestas fueron hechas a adolescentes de colegios privados que pertenecen al equipo de fútbol.

El resultado después de la tabulación es el siguiente:

Pregunta 1: ¿Te gusta el fútbol?

Gráfico 7 - Pregunta 1



Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

Se pudo definir que el fútbol es un deporte del agrado de las niñas y adolescentes encuestadas dándonos como resultado un 92% que le gusta bastante el fútbol y un 8% que le gusta poco y ninguna adolescente dijo que no le gustaba. Lo cual nos da una clara visión de que el fútbol es algo que les gusta bastante como deporte al target y es una ventaja para la empresa que sea tan atractivo en las mujeres.

Pregunta 2: ¿Tus padres te apoyan para ingresar en actividades deportivas?

Gráfico 8 - Pregunta 2



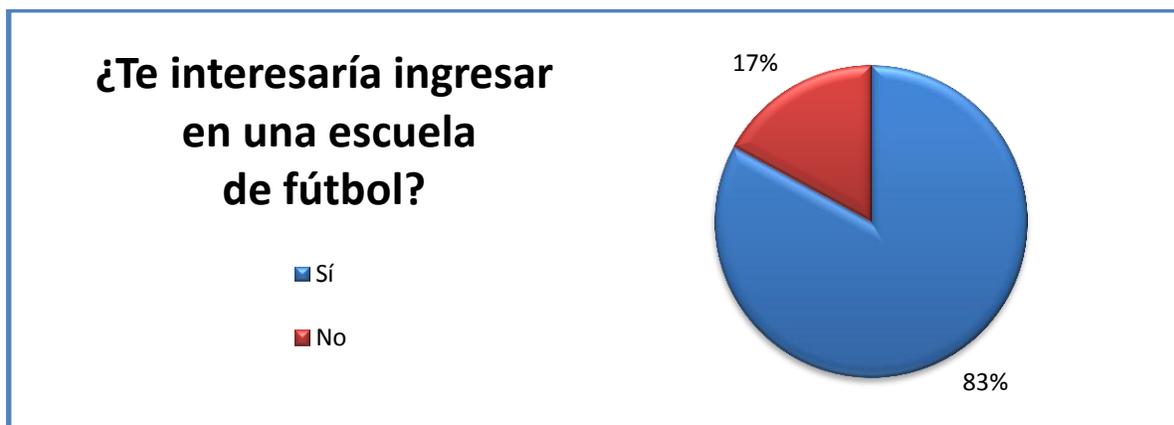
Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

Se puede ver que el 87% de los padres tienen una cultura deportiva y que apoyan a sus hijas en que hagan deporte, el 13% tal vez no le ponen mucha atención por lo tanto apoyan poco a la niña o adolescente en el deporte y ninguna de ellas dijo que no es apoyada por sus padres lo cual se puede concluir que el 87% sean potenciales alumnas de la escuela fútbol.

Pregunta 3: ¿Te interesaría ingresar en una escuela de fútbol?

Gráfico 9 - Pregunta 3



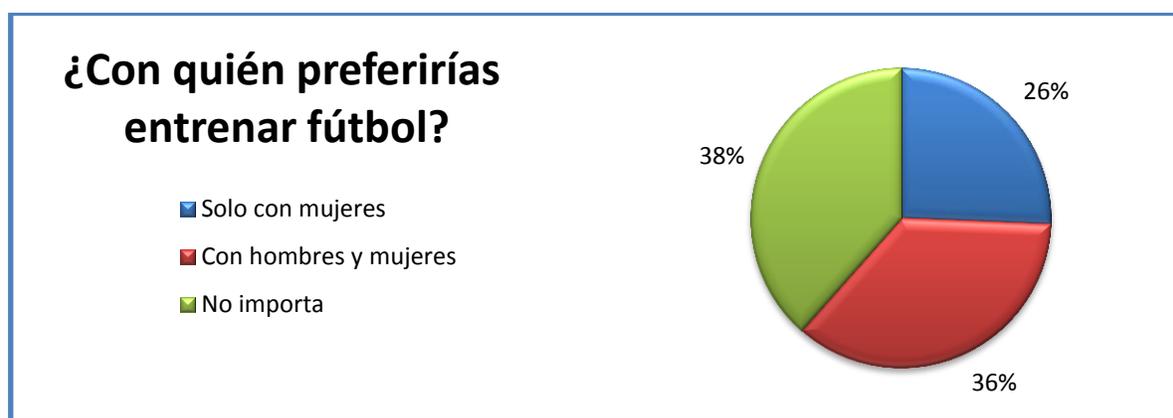
Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

El 83% de estas chicas podrían ser nuestras potenciales consumidoras ya que si les interesaría pertenecer a una escuela de fútbol el proyecto le puede ofrecer cubrir esa necesidad. Esto también nos quiere decir que las chicas que practican el deporte informalmente es muy probable que les interese pertenecer a una escuela donde puedan perfeccionar sus habilidades.

Pregunta 4: ¿Con quién preferirías entrenar fútbol?

Gráfico 10 - Pregunta 4



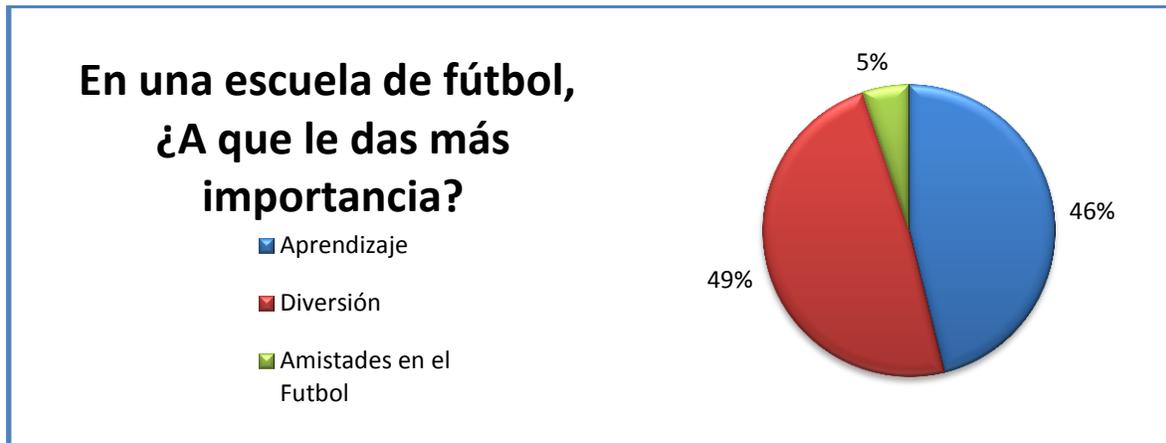
Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

Nos damos cuenta que en un 36% de las adolescentes prefieren entrenar con hombres y mujeres ya que dicen que con ellos pueden aprender más técnica sin embargo existe un 38% que no le importa si entrena con mujeres o si entrena mixto. Por último un 26% solo entrenaría si es con un equipo de solo mujeres, lo cual nos ayuda a definir que existe un nicho no atendido en el mercado ya que en el momento no existen clases exclusivas para mujeres y es por eso que no están inscritas en ninguna escuela.

Pregunta 5: En una escuela de fútbol, ¿A que le das más importancia?

Gráfico 11 - Pregunta 5



Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

Para las adolescentes la diversión es la parte más importante en una escuela de fútbol con un porcentaje de 49% lo cual se le puede tomar en cuenta en la parte motivacional haciéndoles partidos en cada sesión de clases. El aprendizaje tuvo una calificación de 46% que también es muy alto lo cual nos da un indicador que también es un factor importante. Las amistades hacen en el fútbol tuvo un 5% sin embargo es importante considerar los tres pilares para la escuela de fútbol ya que las amistades hacen que la alumna se sienta bien en el lugar.

Pregunta 6: ¿Cuántos días a la semana estarías dispuesta a entrenar fútbol?

Gráfico 12 - Pregunta 6



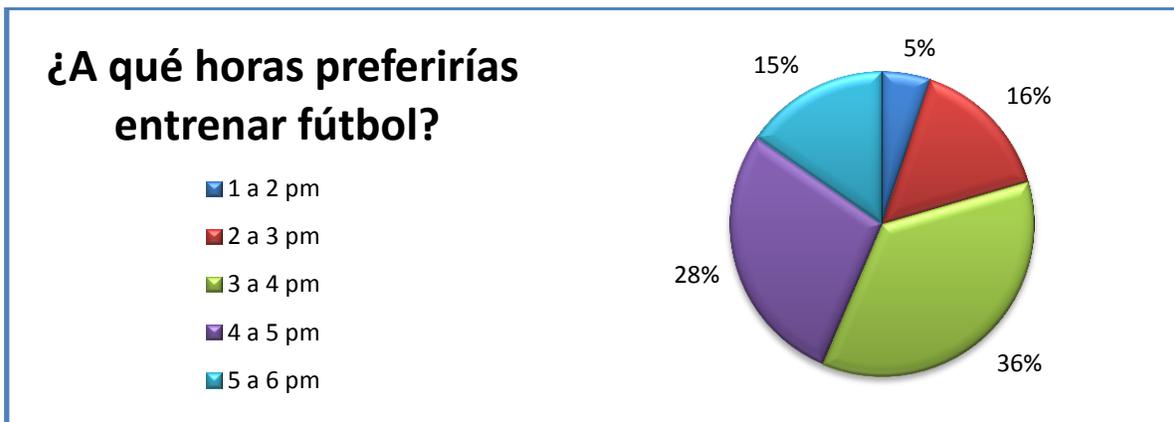
Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

Las adolescentes estarían dispuestas a entrenar 4 días a la semana con un 36% lo cual la escuela puede considerar hacer clases adicionales para un segmento específico como las clases competitivas. Un 29% dijo que 3 días a la semana irían a entrenar, lo cual es un número promedio entre todas las encuestas y hay que considerar en el momento de hacer los horarios. El 21% dijo que 2 días estarían dispuestas y un 14% que un día a la semana sin embargo por ser escuela si se necesita continuidad en mínimo dos veces por semana.

Pregunta 7: ¿A qué horas preferirías entrenar fútbol?

Gráfico 13 - Pregunta 7



Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

Es importante tomar en cuenta las horas preferidas que salen en las encuestas para cuando se hagan los horarios de clases ya que de 3 a 4 pm puede ser la hora pico de la escuela ya que el 36% prefiere en ese tiempo sin embargo los otros horarios están muy equitativos y depende también de que entre más edad de la niña o adolescente prefieren más tarde la clase.

Pregunta 8: ¿Qué representa el fútbol para ti?

Gráfico 14 - Pregunta 8



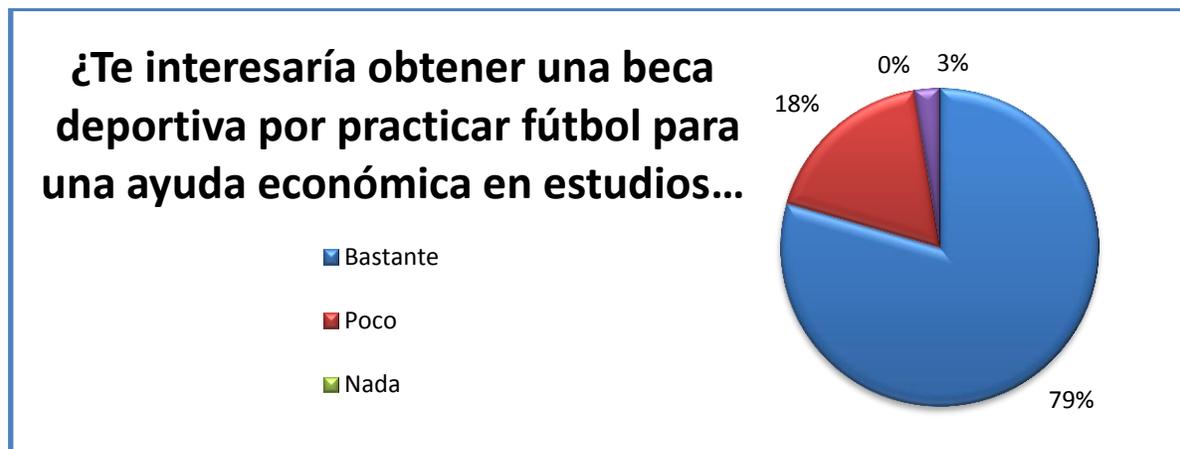
Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

Las niñas y adolescentes encuestadas nos dicen que en un 62% el fútbol es un hobby, el 20% un pasatiempo y un 13% una carrera profesional lo cual las clases de fútbol debería considerar los diferentes gustos para abarcar las necesidades de las adolescentes y darle las diferentes tipos de clases que se adapten más a lo que ellas quieran.

Pregunta 9: ¿Te interesaría obtener una beca deportiva por practicar fútbol para una ayuda económica en estudios universitarios fuera del país?

Gráfico 15 – Pregunta 9



Fuente: Investigación Cuantitativa

Autores: Chávez y Arboleda

En 79% de las adolescentes encuestadas nos dicen que les gustaría tener una beca por el fútbol fuera del país y puede que esto sea un valor agregado de la escuela que tenga para atraer la mayor cantidad de niñas y adolescentes y que ellas ven por sus beneficios académicos y su futuro.

Tabla 5 - Tamaño del mercado (competencia).

Escuela de fútbol	Ubicación	Teléfono	Precio	Horarios	Target	Valor agregado
Quito Tenis y Golf Club	Urb. El Condado Av. AN73-154 y calle B	2491420 Ext. 2322	30 USD mensuales	Miércoles de 19h00 a 21h00	Niños y niñas	Esta dentro de un Club con instalaciones propias y modernas y está enfocado en niñas.
La Bombonerita	De los Rosales 101 y Río Coca	3350002 3350025	55 USD mensualidad, 40 USD inscripción. Incluye dos uniformes		Niños de 4 a 18 años	Cuenta con la mejor cancha de césped sintético en espacio cerrado de Quito
Fútbol City	- Los Naranjos y Granados - Eloy Alfaro y Gaspar de Villarreal	1700 CANCHAS/ 099 853610 / 090 326370	50 USD mensualidad, 40 USD inscripción	Martes y jueves de 16h00 a 18h00	Niños de 4 a 18 años	Cuenta con las canchas abiertas de césped sintético más grandes de la ciudad de Quito
Escuela de fútbol LDU	Av. Eloy Alfaro y República sector la carolina	3238 - 610 / 2905852	30 USD mensualidad, 35 USD inscripción incluyendo un uniforme	Entre semana 2 días (1 hora c/u), Fin de semana 1 día (2 horas)	Niños y niñas de 4 a 16 años	Pertenece a un club deportivo de amplia trayectoria a nivel nacional
Escuela de Fútbol de la Cámara de Comercio de Quito	Av. Amazonas y Atahualpa	(593-2) 2443787 ext. 258	Inscripción: \$39.20 y entregan 2 uniformes completos. Costos para socios: Pensión mensual: \$ 40.32 Transporte si lo requiere, puerta a puerta US \$ 30 al mes. Costo para no socios: Pensión Mensual: es de \$ 44.80 Transporte si lo requiere, puerta a puerta US \$ 30 al mes	Martes, miércoles y jueves de 16:15 a 17:30	Niños de 4 a 18 años	Cuenta con entrenadores conocidos que fueron figuras del fútbol ecuatoriano.
Academia de Fútbol Alfaro Moreno	Av. De las Avellanas E1-67 y Panamericana Norte	593-2- 3464748 / 593-2- 3464792	Se cobra mensualmente \$50 + IVA y una inscripción anual del \$40 + IVA incluyendo el uniforme	Martes y jueves con horarios desde 15h45 a 16h45 y de 16h45 a 17h45.	Categorías desde los 4 años hasta los 18 años. Solamente niños	Es una academia que funciona en la ciudad de Quito y Guayaquil además cuenta con alianzas con varios equipos de fútbol profesional con la posibilidad de vincular a los jugadores a ser del fútbol una profesión

Fuente: (Quito Tenis y Golf Club, 2011, párr. 5), (La Bombonerita, 2010, párr. 3), (Fútbol City, 2011, p.1), (Fútbol moreno, 13 de febrero del 2008, párr. 1.), (Cámara de Comercio de Quito, 2011), (Academia de Fútbol Alfaro moreno, 2010) y (La murga, 2010).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Gráfico 16 – Distribución de la competencia en el mercado.

Distribución de la competencia en el mercado:



Nota: Cuadro realizado de acuerdo a la capacidad de instalaciones de las escuelas de fútbol.

Fuente: (Quito Tenis y Golf Club, 2011, párr. 5), (La Bombonerita, 2010, párr. 3), (Fútbol City, 2011, p.1), (Fútbol inmediato, 13 de febrero del 2008, párr. 1.), (Cámara de Comercio de Quito, 2011), (Academia de Fútbol Alfaro Moreno, 2010) y (La murga, 2010).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

2.4.3. Participación del mercado

Ventas de la industria

Luego de identificar a los competidores directos, podemos ver que el mercado de las mujeres es un mercado muy amplio y que nadie hasta ahora se ha enfocado totalmente a él, por lo que nuestra participación de mercado sería de un 35% dentro del sector de fútbol femenino atendiendo a las jugadoras de fútbol de colegios como es el Letort, Americano, Menor San Francisco de Quito, SEK, Liceo Internacional, Alemán, Isaac Newton, Martí Cereré, Tomás Moro, Los Sauces y otros más.

2.4.4. Mercado Objetivo

Niñas y mujeres adolescentes entre 5 a 19 años de clase social media-alta y alta, que se encuentren en el norte de Quito.

2.4.5. Segmentación de Mercado

El mercado al que se enfoca es exclusivo para niñas y adolescentes mujeres que les guste o jueguen fútbol y quieran aprender y perfeccionar su técnica mediante entrenamientos dirigidos por profesionales y estén dispuestas a ir tres veces a la semana después de la escuela o colegio.

Preferencias en nivel de entrenamiento por edad:

Tabla 6 – Entrenamiento por edad

Edades	Recreativo	Competitivo
5-8	X	
9-12	X	
13-15		X
15-19		X

Elaborado por: Chávez y Arboleda

La atracción del fútbol por edad está es mayor en entre los 13 a 19 años de edad como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7 – Atracción del fútbol por edad

Edades	Mucho	Normal	Poco
5-8		X	
9-12		X	
13-15	X		
15-19	X		

Elaborado por: Chávez y Arboleda

2.4.6. Segmentación Geográfica

La escuela va a estar ubicada en el norte de Quito entre la calle De Los Nogales y Amagásí del Inca, en el sector de Solca, por lo que el mercado atendido será dirigido para las niñas y adolescentes mujeres que residan en el Norte de Quito o que puedan dirigirse a este sector.

Para los datos geográficos están clasificados de la siguiente manera:

Tabla 8 – Segmentación Geográfica

GEOGRÁFICOS	
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Parroquia	Quito Norte
Densidad	Urbana
Vecindarios de influencia	Eloy Alfaro, Cumbayá, Nayón.
Número de Habitantes del segmento	17676 Niñas entre 5 a 19 años no pobres que les atrae el fútbol.

Elaborado por: Chávez y Arboleda

2.4.7. Segmentación Demográfica

La segmentación que ofrece la escuela es para niñas y adolescentes mujeres entre 5 a 19 años que se encuentren estudiando en la escuela, colegio y primeros años de universidad que provenientes de familias de ingresos medios altos y altos y se dividen en el siguiente cuadro:

Tabla 9 – Segmentación Demográfica

DEMOGRÁFICOS	
Ingreso familiar mensual	Mayor a \$2000.00
Edad	5 años a 19 años
Género	Femenino
Ciclo de vida familiar	Solteras
Clase social	Media Alta , Alta
Escolaridad	Primeros años de escuela, sección primaria, sección secundaria, colegio, universidad (primeros semestres).
Ocupación	Estudiantes.
Origen étnico	Todos los orígenes étnicos.

Elaborado por: Chávez y Arboleda

2.4.8. Segmentación Psicográfica

Los datos de la segmentación psicográfica de la escuela de fútbol femenina fueron recopilados en las encuestas aplicadas a las niñas y adolescentes:

- Los padres de familia de las niñas y adolescentes apoyan el deporte de sus hijas. Un 87% respondió que sus padres si apoyan, el 13% respondió que le apoyan poco como se puede ver en la tabulación de las encuestas.
- Las niñas y adolescentes les gusta el fútbol y lo practican por propia voluntad.

Tabla 10 – Segmentación Psicográfica

PSICOGRAFICOS	
Actitud hacia el servicio	Entusiasta, positiva, dispuesta.
Estilo de vida	Estudiantes mujeres que amen, jueguen o les apasione el fútbol.
Estado de lealtad	Media, sólida o absoluta.

Elaborado por: Chávez y Arboleda

2.4.9. Proyección Clientes Potenciales

En base a la población del año 2010 se ha proyectado con una tasa de crecimiento del 2% hasta el 2015 y del 1.8% hasta el 2017 según los estimados de La Secretaria del Territorio, Habitación y Vivienda del Distrito Metropolitano de Quito (Municipio del distrito metropolitano de Quito, 2011).

Tabla 11 – Proyección de la población.

Año	Población Proyectada
2010	44188
2011	45072
2012	45973
2013	46893
2014	47831
2015	51657
2016	55790
2017	60253

Fuente: (Municipio del distrito metropolitano de Quito, 2011).

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Adicional, la nueva tendencia del fútbol está creciendo cada año a nivel mundial y como consecuencia las potenciales clientas tienen tendencia ascendente cuando se ve la proyección de la población en Quito.

Capítulo III - Plan De Marketing

3.1. Estrategia General de Marketing

3.1.1. La estrategia de Concentración

Este tipo de estrategia también se la conoce como de Enfoque o Alta Segmentación de Michael Porter y de Concentración o Enfoque o Especialización de Jean Jacques Lambin y se usa cuando el negocio tiene un enfoque hacia un nicho específico ya que se considera que no está bien atendido y que no cubren sus necesidades.

Este tipo de estrategia lo que busca es tener una ventaja sobre el nicho mas no sobre todo el mercado y lo que le fundamenta es lo siguiente:

- La negligencia y la indiferencia de las empresas que están en el mercado.
- En el hecho que las estructuras tanto operativas como estratégicas, impiden que las empresas que atienden todo el mercado se enfoquen en ciertos segmentos de mercado (Fleisman d., 2011, párr. 5.3).

Evidentemente, las empresas que están en el mercado han mostrado su "miopía estratégica", dejando a las pequeñas empresas aprender tranquilamente su trabajo, "al margen de su mercado". Éstos, serán mañana, los competidores directos con los cuales se tendrá que lidiar (Fleisman d., 2011, párr. 5.3).

Debido a que la escuela de fútbol se va a enfocar en un nicho de mercado específico lo cual es el fútbol femenino, la estrategia describe el enfoque que se va a tomar.

3.2. Marketing estratégico

3.2.1. Las 4 etapas del ciclo de vida del producto

3.2.1.1. Fase de lanzamiento o introducción

En esta fase se queda definida la concepción, la definición y el período experimental del producto o servicio, y es la parte más riesgosa ya que existen estudios que aseguran que cerca del 70% fracasan en su lanzamiento al mercado (Nuñez R.,2011).

Se caracteriza por:

- Bajo volumen de ventas.
- Gran inversión técnica, comercial y de comunicación.
- Gran esfuerzo para poner a punto los medios de fabricación.
- Dificultades para introducir el servicio en el mercado.
- Escasa saturación de su mercado potencial.
- Pocos ofertantes.
- Dedicación especial del equipo de ventas (Nuñez R.,2011)

La escuela en esta fase puede llegar a tener una rentabilidad negativa debido a la inversión inicial que se requiere, para empezar con el servicio como por ejemplo, la construcción de la cancha y su infraestructura.

Para evitar esto, es necesario contar con un seguimiento de negocio el cual se debe aplicar cuando se introduzca un nuevo servicio a un mercado:

Servicio:

En cuanto al servicio dentro del plan de negocio antes mencionado, es necesario hacer un plan piloto, para saber si es que el servicio cumple con las necesidades del mercado y después de analizar la competencia. Así Fut Print Girls Soccer School podría darse cuenta si es que existen niñas que están inscritas en

escuelas de niños. Debido a que en la actualidad no hay escuelas que ofrezcan el servicio exclusivo para niñas.

Es importante ofrecer en la escuela una enseñanza de calidad como las que se describió en el capítulo anterior y determinar después del estudio de mercado con las encuestas y los diferentes grupos focales si es que lo que ofrece la escuela, cumple con las expectativas de los clientes y consumidores.

Precio y condiciones:

El precio fijado de lanzamiento determina en el caso de la escuela el status y la aceptación. Por lo tanto el proyecto no se va a enfocar en guerra de precios lo cual se explicará más adelante en la estrategia de precios.

Canal de distribución:

Como se determinó en el capítulo anterior es conveniente escoger un canal directo para de esta manera poder tener un control del servicio y usar también un canal de un intermediario para tener más acogida con las alumnas de colegios de Quito apalancándose con los entrenadores y con los colegios que cumplen con el target.

Organización Comercial:

Se contará con entrenadores calificados y conocidos para tener un equipo fuerte desde el inicio del lanzamiento del servicio.

Se realizará un programa de incentivos tanto para el personal interno como bonos y para las jugadoras también existirán incentivos como campeonatos.

Campaña de Comunicación:

Como se explicará más adelante, se escogió medios de comunicación que son dirigidos al nicho de mercado para que tengan un fuerte impacto y que llegue a todo el target.

3.2.1.2. Fase de Crecimiento:

Una vez superada la etapa de la introducción del servicio y todos los buenos y malos momentos, se considera que el servicio puede ser aplicado industrialmente abriendo así el mercado y permitiendo un desarrollo paulatino de las ventas (Nuñez R., 2011).

Esta fase se caracteriza por:

- Ascenso vertical de las ventas.
- Se alcanzan elevados porcentajes en el mercado potencial de las mujeres.
- Se va perfeccionando el proceso en el servicio.
- Se realizan esfuerzos para aumentar la capacidad de brindar el servicio.
- Empiezan a aparecer nuevos competidores en número creciente.
- Posible aparición de dificultades de tesorería debido a la gran expansión.
- Costes de fabricación todavía altos.
- Precio elevado (Nuñez R., 2011).

En esta etapa se espera una rentabilidad positiva que debe financiar los esfuerzos técnicos, comerciales y comunicacionales propios de la misma. Se espera que en esta fase la empresa tenga altos beneficios en balance, buenas utilidades y fluidez de capital.

Para que suceda esto, es importante saber qué pasa con cada uno de los puntos importantes:

Producto:

Se podrá expandir el servicio para otras áreas de la ciudad incursionando también en nuevas provincias una vez que se hayan corregido los problemas que salieron en la primera etapa. Además se deberá verificar si es que el servicio prestado sobrepasa las expectativas del cliente y de las consumidoras.

Precio y Condiciones:

Se mantendrá un incremento proporcional a la inflación para mantener el precio diferenciador y seguir consiguiendo el estatus que es fundamental en Fut Print Girls Soccer School.

Canal de Distribución:

Se manejarán los mismos canales que el de la etapa de introducción, además aumentar el número de entrenadores de deportes generales o de fútbol para que puedan entrenar ya sea con sus alumnas en las canchas o que nos ayuden a difundir la escuela de fútbol femenina dentro de sus instalaciones.

Organización Comercial:

Cumplir los objetivos planteados a mediano plazo que fueron formulados en un principio y analizar si es que se puede ampliar la red comercial que se manejaba en la etapa de introducción del servicio.

Encontrar nuevos incentivos para las alumnas de Fut Print Girls Soccer School para que sigan siendo parte de la escuela vinculando nuevas técnicas de aprendizaje o incluyendo nuevos servicios como alianzas estratégicas con otros países para hacer campamentos vacacionales especializados en fútbol femenino en países como Argentina, Estados Unidos y otros más.

Campaña de Comunicación:

Se manejará un mensaje claro, haciendo énfasis que es la empresa líder en el mercado de fútbol femenino y teniendo un impacto en el nicho resaltando las cualidades y la calidad de servicio ya que para este tiempo, se espera que la competencia vea la oportunidad de integrar este nicho de mercado.

La imagen de marca tiene que estar reforzada en esta etapa por lo que se pondrá bastante énfasis en cumplir con esto.

3.2.1.3. Fase de madurez

Esta es la fase objetivo ya que es la que brinda el mayor flujo de caja el momento que un producto o servicio llega a su madurez, también es la etapa que más retos presenta para el área de marketing debido a que se debe tratar de prolongar la etapa por el mayor tiempo posible y al mismo tiempo se deben buscar soluciones antes de que se llegue a la siguiente fase de declive (Nuñez R., 2011).

La fase de madurez se caracteriza por:

- Alto nivel de ventas.
- Bajo ritmo de crecimiento en ventas e incluso estancamiento en las ventas.
- Alto nivel de competencia.
- Disminución en los costos.
- Disminución en los precios.
- Altos esfuerzos por diferenciación. (Nuñez R., 2011).

Servicio:

Revisar mediante estudio del mercado los gustos y preferencias en los clientes y consumidoras, de tal manera que se esté atendiendo de la mejor manera posible la evolución del mercado y mantener una ventaja en calidad de servicio frente a la competencia.

Precio y Condiciones:

La escuela deberá mantener su precio, mostrando siempre una clara diferenciación frente a escuelas económicas ya que no se desea perder la visión del negocio donde la escuela posee una imagen de prestigio. Dentro de las

tácticas de ventas para impulsar ventas, se utilizarán promociones en base a referencias y descuentos para hermanas de antiguas o actuales alumnas.

Canal de Distribución:

Siendo la etapa de madurez, se brindará el servicio en diferentes áreas geográficas que cumplan con el enfoque del negocio a un target de clase social medio-alto y alto.

Organización Comercial:

Se buscará maximizar el flujo de caja para cubrir con los costos de diversificación en el catálogo de servicios. Se podrá llevar el concepto de escuela deportiva de mujeres a otras disciplinas o utilizar una estrategia de especialización donde se brinde enseñanza de alto nivel enfocada en las diferentes posiciones de juego dentro del fútbol; esto dependerá de cómo evolucionen los gustos y preferencias de los clientes y consumidores.

Campaña de Comunicación:

La campaña comunicación se verá enfocada principalmente en fortalecer la imagen de la escuela para brindar un fuerte apoyo al momento de incursionar en nuevos servicios, por eso cabe enfatizar la importancia de mantener una imagen de prestigio en la escuela. No dejar de lado la promoción del servicio maduro y seguir incrementando el flujo de caja.

3.2.1.4. Fase de declive

La última etapa del ciclo de vida se ve marcada por el decrecimiento en ventas del servicio, esto puede llegar de forma temprana o tardía dependiendo del producto y el mercado. Esta situación es dada como resultado a clientes y consumidores cambiantes, sus gustos y necesidades se encuentran en constante evolución y

finalmente esto lleva a que el producto sea obsoleto, por lo que es necesario retirarlo del mercado o cambiarlo de forma radical para dar un nuevo enfoque que sea nuevamente aceptado (Nuñez R., 2011).

El declive se ve caracterizado por:

- Rentabilidad en decrecimiento.
- Breve estadía del servicio en esta etapa.
- Excedentes de tesorería dados por una desinversión.
- Renovamiento o abandono de servicio (Nuñez R., 2011).

Servicio:

Se brindará un servicio de alto nivel, manteniendo el estándar de las fases anteriores, de tal manera que se preserve la imagen y el prestigio de la marca pero ya no se destinarán recursos para inversión dentro de esta área.

Precio y Condiciones:

No se disminuirá el precio por el servicio para conservar la imagen y el prestigio de la marca pero si se brindarán promociones y se incrementarán los porcentajes de descuentos en las tácticas de ventas utilizadas para impulsar las ventas que se utilizaron durante la fase de madurez.

Canal de Distribución:

Se buscará cortar el servicio de forma independiente; cada sucursal obedeciendo al mercado local, dependiendo de la demanda y considerando la oportunidad de negocio de otros servicios, basándose en la fase del ciclo de vida en la que se encuentren.

Organización Comercial:

Se considerará abandono del servicio si llega al punto de no ser rentable y se enfocará en el resto de la cartera de servicios.

Campaña de Comunicación:

La publicidad estará estrictamente destinada a preservar la imagen de la marca.

Política de Precios:

Las políticas de fijación de precios deben estar ligadas al objetivo de la empresa de tal forma se podrá maximizar las probabilidades de alcanzar el objetivo planteado (Thompson, I., Enero 2007).

Existen las siguientes políticas de precios:

- Política de precios por área geográfica.

La locación del servicio que se va a prestar será en un área central de fácil acceso. El terreno está ubicado en un área residencial, tiene una alta plusvalía por lo que el precio se considerará en esta política (Thompson, I., Enero 2007).

- Política de un solo precio.

Esta política se aplica cuando la empresa carga el mismo precio a todos los clientes para que compren el servicio en las mismas circunstancias. Esta política, se aplica para el alquiler de las canchas, más no para la escuela de fútbol que aplica precios variables (Thompson, I., Enero 2007).

- Política de precios variables.

En esta política, la empresa ofrece los mismos productos y cantidades a diferentes clientes con precios distintos. Esta política dependiendo del colegio que vengan las niñas, debido a que se considerará otorgar un descuento dependiendo el convenio con el que se llegue con el mismo (Thompson, I., Enero 2007).

- Política de sobrevaloración del precio.

Cuando los especialistas en mercadotecnia introducen un producto o servicio nuevo, generalmente aplican una política de sobrevaloración del precio para comprobar el nivel elegido. El precio se establece a un alto nivel y el objetivo es vender inicialmente el producto o servicio al mercado objetivo. Para que esta política sea eficaz deben existir ciertas condiciones; por ejemplo: cuando el servicio tiende a ser insensible al precio, si no es así, el precio inicial no podría atraer los suficientes compradores para lograr que el producto fuera rentable (Thompson, I., Enero 2007).

Para la escuela de fútbol se considera entrar con un precio más alto que el de la competencia ya que es un servicio especializado para un nicho de personas que no están siendo atendidas, por lo que el servicio se enfocará en el segmento de estrato social medio alto y alto.

Se debe considerar que para el cliente potencial, el valor del servicio se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de medir los diferentes atributos que va a pagar. La denominación de caro o barato surge de esta definición. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción (Nuñez R., 2011).

La escuela de fútbol femenino va a vender no solo su servicio sino una imagen, estatus, prestigio y exclusividad; una contribución a la actividad deportiva de las niñas, lo cual generará orgullo en su desarrollo deportivo.

3.3. Elasticidad de la demanda y competencia

La elasticidad de la demanda es el conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto o servicios generada por cambios experimentados en los factores internos. Su análisis aportará información sobre posibles oscilaciones en

el volumen de ventas de un servicio, cuando el precio varía en un determinado porcentaje o cuando se incrementa un presupuesto (Nuñez R., 2011).

El servicio que se ofrece con la escuela de fútbol tiene una elasticidad de demanda alta ya que el grado de sensibilidad del servicio no es tan frágil al hacer un cambio en el precio ya que el público al que nos enfocamos es de estrato social medio alto y alto por lo que la variación del precio no afectará la compra.

Por otro lado en el alquiler de las canchas de fútbol se considera que la elasticidad de demanda si es baja, ya que existen varios competidores con precios competitivos, por lo que el precio es un factor importante en el momento de decisión de alquiler.

3.3.1. Competencia

Las empresas, además de considerar otros factores, algunas establecen sus precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. Aspectos como el alza o baja de precios alcanzan su importancia estratégica en función de las posibles reacciones de los competidores, sustitutos y de la elasticidad de la demanda (Nuñez R., 2011).

Como se ha explicado en la estrategia de precios, el proyecto no se va a enfocar en una guerra de precio con la competencia ya que estamos atacando un nicho de mercado en el que la competencia no ha puesto mucho énfasis, por lo tanto la escuela de fútbol femenina puede aprovechar esta oportunidad y tener precios más altos.

Para cuestión del alquiler de las canchas de fútbol, es importante tener en cuenta los precios de la competencia para poder competir con ellos.

3.4. Estructura de Costos

Para el negocio se han identificado que los costos que se van a generar son costos fijos y variables.

Tanto para la escuela de fútbol como para alquilar las canchas, se incurrirá en los siguientes costos mensuales, detallados con valores en el capítulo financiero.

3.4.1. Costos Fijos:

- Gastos Administrativos
- Arriendo del terreno
- Servicios básicos como agua, luz y teléfono
- Pago de nómina
- Pago a contador externo
- Pago de seguridad
- Pago por servicio de limpieza
- Publicidad
- Internet y televisión pagada
- Suministros

3.4.2. Costos Variables:

- Arreglo y mantenimiento de las canchas
- Implementos para el entrenamiento
- Uniformes para las chicas inscritas en las clases competitivas y recreativas.
- Alimentación para las chicas inscritas en los cursos vacacionales

3.5. Estrategia de Precios

La estrategia de precios es un factor fundamental dentro del «proceso de fijación de precios» porque establece las directrices y límites para:

- La fijación del precio inicial.

- Los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto con el fin de cumplir los objetivos que se persiguen con el precio. (Kerin R., Berkowitz E., Hartley S. y Rudelius W., 2004, p. 412 y p. 421)

La estrategia que mejor se alinea con lo que la escuela de fútbol femenino es la estrategia de *Precios de Prestigio*.

Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius establecen que el uso de *Precios de Prestigio* consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes estén de la calidad o estatus y se sientan atraídos por el producto y lo compren. (Kerin R., Berkowitz E., Hartley S. y Rudelius W., 2004, p. 412 y p. 421)

Esta estrategia de precios puede ser conveniente en las siguientes situaciones:

- Existe un mercado pequeño, que tenga buena disposición hacia el servicio o que estén conscientes de la calidad y el estatus que les puede dar.
- En el caso de la escuela de fútbol existe un nicho específico que no está bien atendido y está interesado en aprender y jugar fútbol.
- Que los clientes potenciales tengan la capacidad económica para adquirirlo.
- En Fut Print Girls Soccer School el enfoque es a una clase social media alta y alta, por lo que tienen la capacidad de pagar la mensualidad.
- Que el servicio sea de alta calidad, tenga características exclusivas o innovadoras y una imagen de estatus o prestigio. La escuela va a dar una imagen de prestigio, de calidad y tendrá valores agregados por lo que el cliente va a estar dispuesto a pagar.
- Que existan canales de distribución selectivos o exclusivos. La escuela va a tener un canal exclusivo que es el rango de edades de mujeres entre 5 a 19 años que sean estudiantes de colegio.
- Que sea difícil que aparezcan pronto los competidores. Este punto no se cumple ya que los competidores pueden copiar la idea pero la estrategia es difícil que la imiten.

- Que en el tiempo se pueda mantener el precio por encima del precio inicial. Por el prestigio que se va a lograr si es posible mantener el precio por encima del precio inicial.

3.6. Tácticas de venta

Existen muchas tácticas y modelos de ventas que se deben conocer para llegar de una forma óptima a los clientes y consumidores, de tal manera que se deberá tomar en cuenta modelos, estrategias, y situación del mercado (González J., 22 de octubre del 2004).

Por el tipo de servicio que Fut Print Girls Soccer School brindará es necesario aplicar técnicas de ventas como el buscar a las consumidoras en escuelas para realizar promociones y ventas. Para esto se utilizará el Modelo AIDDA (Atención, interés, demostración, deseo y acción) complementado con principios de satisfacer las necesidades (Nuñez R., 2011), se enfocará el servicio desde su atractivo recreativo y formativo para cubrir las necesidades de cada cliente.

Se contará con una división de clases en dos niveles diferentes dependiendo de sus aptitudes futbolísticas y el enfoque recreativo, estas serán clases competitivas y recreativas. También empleándose en formas de pago y métodos de transporte para las chicas. Se dará facilidad de pago por medio de transferencias bancarias, tarjetas de crédito o pagos en efectivo.

3.7. Políticas de servicio al cliente

Las políticas de servicio al cliente son importantes para asegurar una atención de alto nivel y de forma constante, sin tener variaciones significantes por diferentes empleados o sucursales.

La escuela dará gran importancia al servicio del cliente y espera asegurar la satisfacción tanto de los clientes como de las consumidoras mediante las siguientes políticas de servicio:

- Brindar un servicio de caja efectivo y cortos tiempos de espera.
- Atender de manera amable y cordial en todo momento al cliente y consumidora.
- Asegurar espacio suficiente dentro del parqueadero para los padres que acompañan a sus hijas.
- Garantizar que el servicio de transporte sea puntual con los horarios establecidos.
- Brindar instalaciones siempre limpias durante toda la jornada.
- Contar que todo el personal conozca la información básica y útil acerca del funcionamiento del negocio para que todos los colaboradores puedan brindar asistencia ante cualquier inquietud.
- Invertir en cursos de atención al cliente a todo el personal que tenga contacto directo con los clientes.
- Manejar de forma adecuada un buzón de sugerencias que promueva cambios reales.
- Contar con planes de acción de emergencia para catástrofes e incidentes.
- Siempre contar con equipos suficientes e implementos deportivos para el desarrollo del servicio.
- Contar con equipos e implementos deportivos en buen estado.
- Llevar a cabo evaluaciones constantes sobre el proceso del servicio al cliente.
- Realizar investigación de mercados constantes para mantener la innovación de los servicios y estar bien enfocados.
- Brindar actitudes pro-activas para la atención de los clientes.
- Contar con diferentes opciones de pago que faciliten la venta.
- Brindar servicio de retroalimentación para el desarrollo deportivo de las estudiantes.

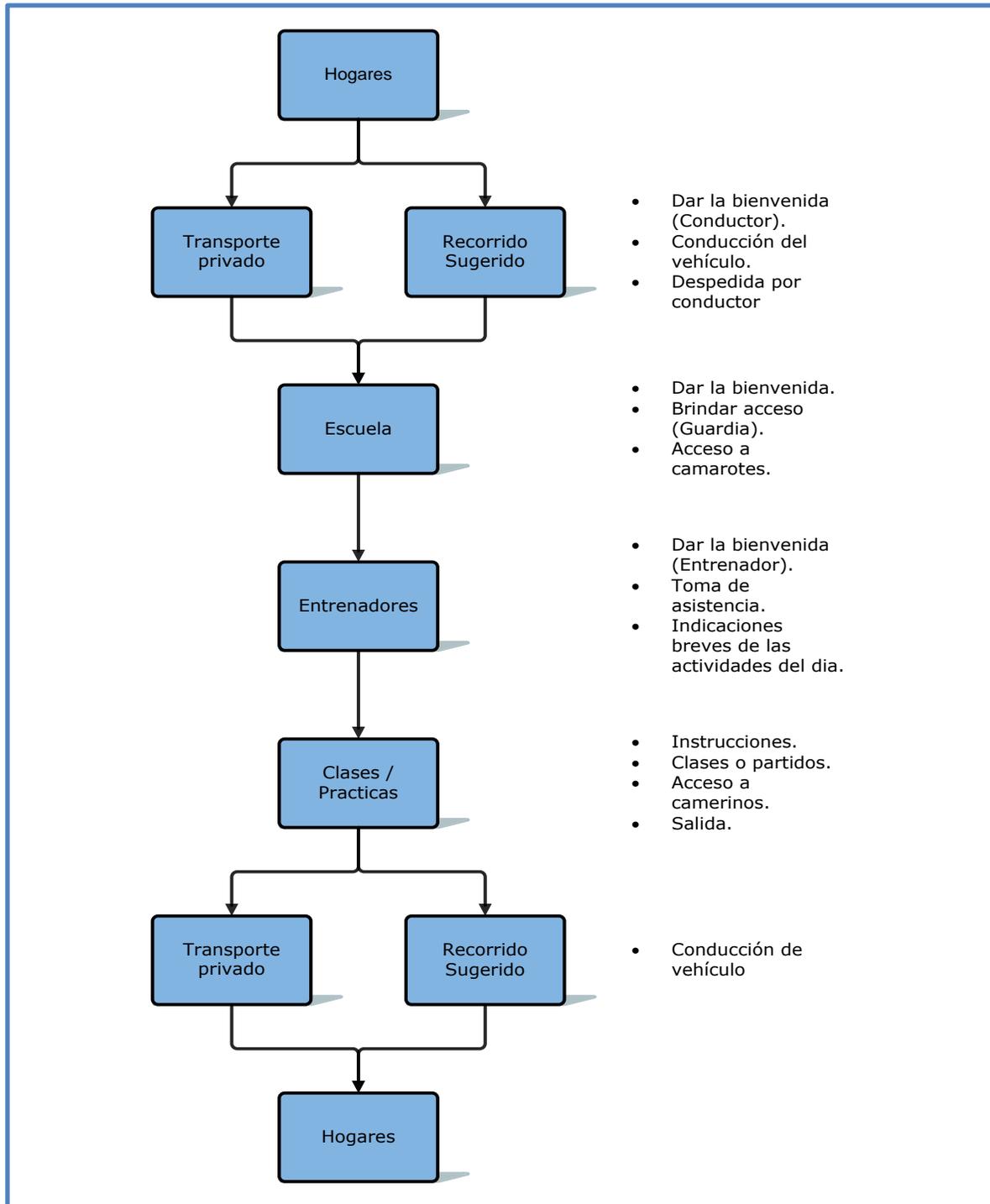
- Poseer un sistema de control de gestión que permitan medir en nivel de satisfacción en los clientes.
- Crear una cultura de servicio orientada al cliente en cada empleado de la empresa.

3.8. Proceso de atención al consumidor

En el Grafico 17 se puede apreciar el proceso de atención al consumidor que se aplicará en Fut Print Girls Soccer School.

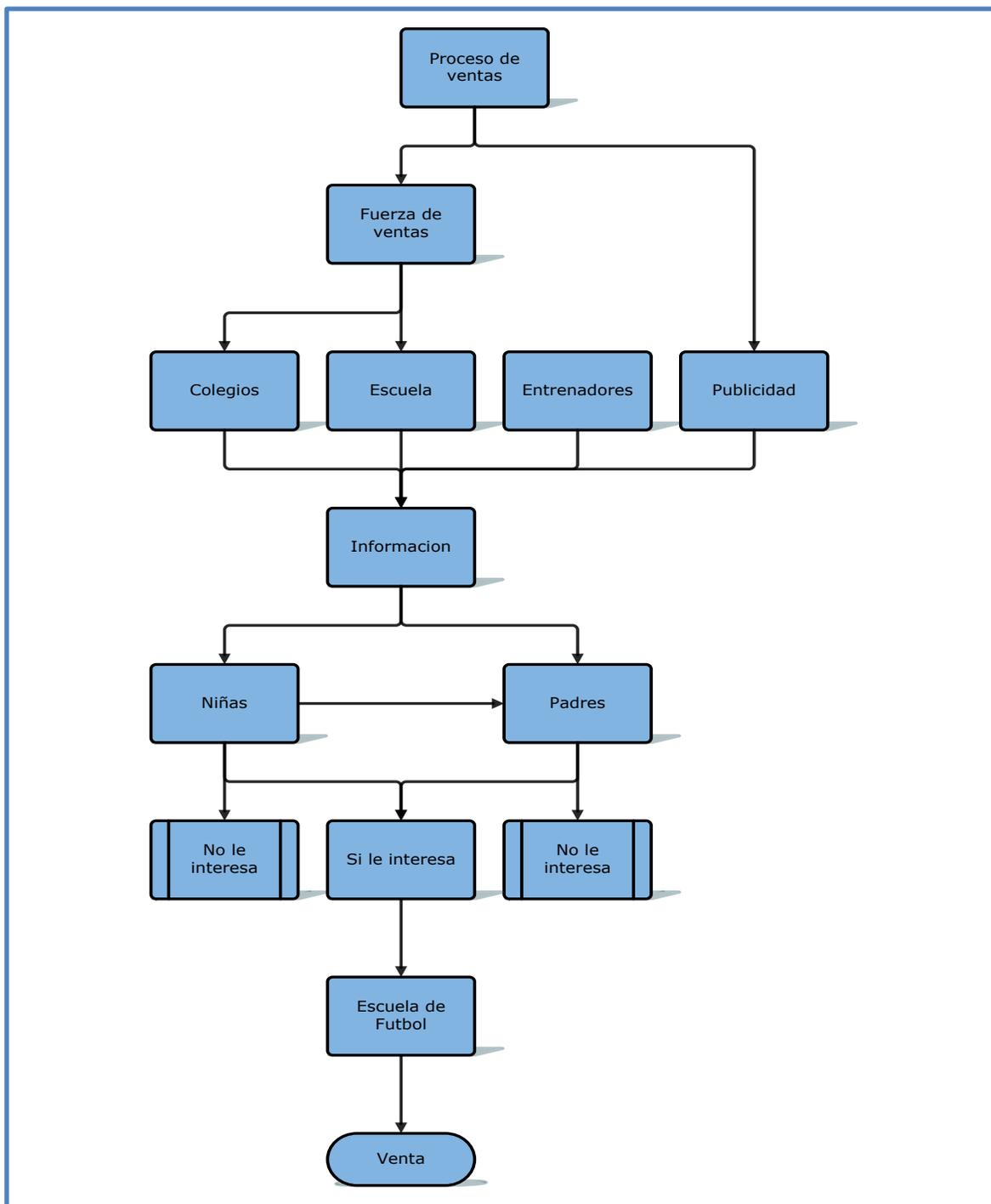
En el Grafico 18 se encuentra el proceso de adquisición del bien y atención al cliente. Es importante tomar en cuenta que la mayoría de consumidoras no tienen capacidad económica para solventarse el valor de su educación deportiva ya que se encuentran en el colegio y son dependientes de sus padres, así que los padres formarán la parte de los clientes para este negocio.

Gráfico 17 – Proceso de Atención a las alumnas



Elaborado por: Chávez y Arboleda

Gráfico 18 – Proceso de Ventas



Elaborado por: Chávez y Arboleda

3.9. Promoción y Publicidad

3.9.1. Relaciones públicas

Se utilizará la promoción y publicidad para impulsar Fut Print Girls Soccer School dando a conocer sus características y aspectos positivos fortaleciendo las relaciones y vínculos entre la empresa y el público (Aureamorar, 23 de mayo de 2008). La escuela empleará como tácticas el uso de:

- Maling.
- Anuncios en prensa escrita (diarios y revistas).
- Anuncios en emisoras de radio.
- Anuncios en revistas deportivas.
- Publireportajes.
- Patrocinio de equipos.
- Patrocinio de chicas.
- Presencia en eventos deportivos.
- Página Web de presencia corporativa.
- Organización de eventos deportivos familiares.
- Presencia en redes sociales.
- Pautaje en portales web.

3.9.2. Relación de Ventas

La relación de ventas impulsa a la empresa mediante aspectos que promuevan las ventas y el nivel de penetración en los clientes, para esto la escuela utilizará las siguientes tácticas:

- Los clientes potenciales podrán observar sesiones de clases ordinarias para chicas interesadas en ingresar.
- Primera sesión de entrenamiento gratis.
- Página Web con acceso a descuentos o promociones especiales por tiempo limitado.

- Descuento para chicas que vengan de colegios con los que se tenga convenios.
- Promociones en base a referencias de nuevos clientes.
- Descuentos para hermanas de antiguas o actuales alumnas.
- Para alumnas, promociones y descuentos especiales en el resto de servicios ofrecidos por la empresa.

3.9.3. Estrategias BTL

A continuación se nombrará las estrategias que se realizarán durante los primeros 4 años dándole un enfoque personalizado los cuales se realizarán en sitios específicos donde haya una alta concentración del target al que la escuela de fútbol femenino se enfoca. Las actividades son las siguientes.

- Fútbolín humano, donde se armará una cancha pequeña dentro de los colegios en mañanas deportivas y/o en eventos familiares de urbanizaciones donde estén nuestro mercado objetivo y se hará participar a niñas de diferentes edades y a las ganadoras se les entregará un premio relacionado al fútbol con el logotipo de la escuela.
- Se llevará a los campeonatos intercolegiales una jugadora de fútbol profesional haciendo cascaritas con un hacky sack (pelotas llenas de arroz por dentro), donde después de un show, ella regalará estas pelotas que tienen el logo de FutPrint y el número de teléfono del mismo a cualquier niña o adolescente que trate de hacer cascaritas con esta pelota y la que haga más cascaritas, se le entregará una maleta con un termo con el logo de la escuela.
- Se programará partidos donde se enfrentarán las alumnas de FutPrint con los equipos de otros colegios invitándoles a ellas y sus padres para que acompañen a sus hijas a ver el partido. Esto ayudará a que las alumnas de otros colegios y sus padres conozcan las instalaciones de la escuela y puedan ver el trabajo que se realizará en la escuela ya que ellas podrán ser nuestras futuras consumidoras.

Capítulo IV – Plan de operaciones y prestación de Servicios.

4.1. Características técnicas y facultades del servicio

La escuela de fútbol para mujeres contará con características que la harán destacarse, sobresalir con una posición de prestigio, para esto se emplearán métodos técnicos de enseñanza según manual de entrenamiento diseñado por LA84 (Foundation Bryson J., Braithwaite Y., Min J. et al, 2008, pp. 3-7) teniendo un enfoque en las necesidades de las estudiantes dependiendo al nivel que pertenezcan.

4.1.1. Temas del manual que se aplicarán:

- Estado físico
 - Flexibilidad
 - Calentamiento
 - Fuerza
 - Entrenamiento polimétrico
- Enseñanza técnica
 - Driblar
 - Pases
 - Tiros al arco
 - Cabeceo
 - Protección del arco
- Enseñanza de estrategias
 - Fundamentos del fútbol
 - Estilos del fútbol
 - Sistemas del fútbol
 - Estrategias y tácticas del fútbol
 - Jugadas de pelotas detenidas

- Análisis del partido

- Ética y reglas del fútbol
 - Juego limpio
 - Reglamento
 - Faltas

- Salud
 - Dieta
 - Lesiones deportivas
 - Como manejar emergencias medicas

4.2. Servicios tercerizados

La Tercerización Outsourcing está definida como proveerse de un servicio brindado por terceros cuando este no le es conveniente a una empresa por razones económicas o de enfoque del negocio. (Rubinsztein G., s.f.) Para la escuela es conveniente que varios servicios con los que contará, sean tercerizados. Entre estos se encuentran: los servicios de limpieza, seguridad, cafetería y transporte para estudiantes. Para todos estos servicios, el mercado cuenta con diferentes opciones. Proveedores de estos servicios se verán sujetos al Plan de Proveedores para su aceptación en los puntos que puedan ser aplicables.

4.3. Ciclos de operaciones

4.3.1. Materiales para la prestación del servicio

Los materiales o artículos para la prestación del servicio son implementos deportivos, instalaciones físicas y servicios básicos; todos estos siendo indispensables para un servicio de alta calidad.

Implementos deportivos:

- Uniformes deportivos para las chicas
- Chalecos
- Balones de Fútbol
- Pitos
- Conos
- Cronómetros

Instalaciones Físicas:

- Canchas sintéticas para fútbol
- Parqueadero
- Vestidores
- Baños
- Casilleros

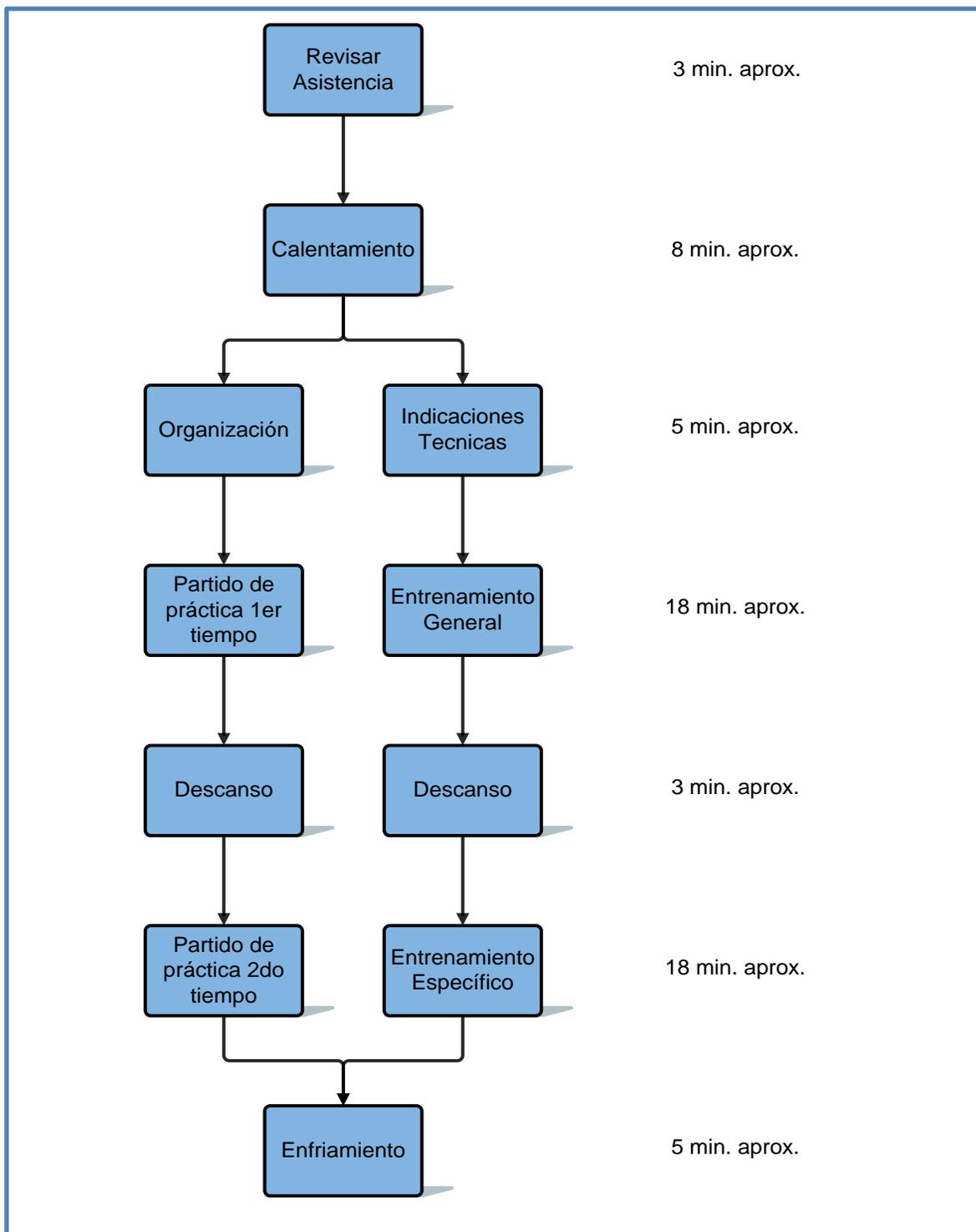
Servicios Básicos:

- Energía eléctrica para la iluminación
- Agua potable para los baños.
- Agua filtrada para consumo.

4.3.2. Análisis de tiempo

Por medio de un análisis se busca determinar los tiempos en que se cumplirán las actividades del proceso de atención, en el gráfico 19 se muestra en tiempo, la planificación de clases con sus tiempos respectivos para sesiones de 60 minutos.

Gráfico 19 – Proceso de Atención a las alumnas

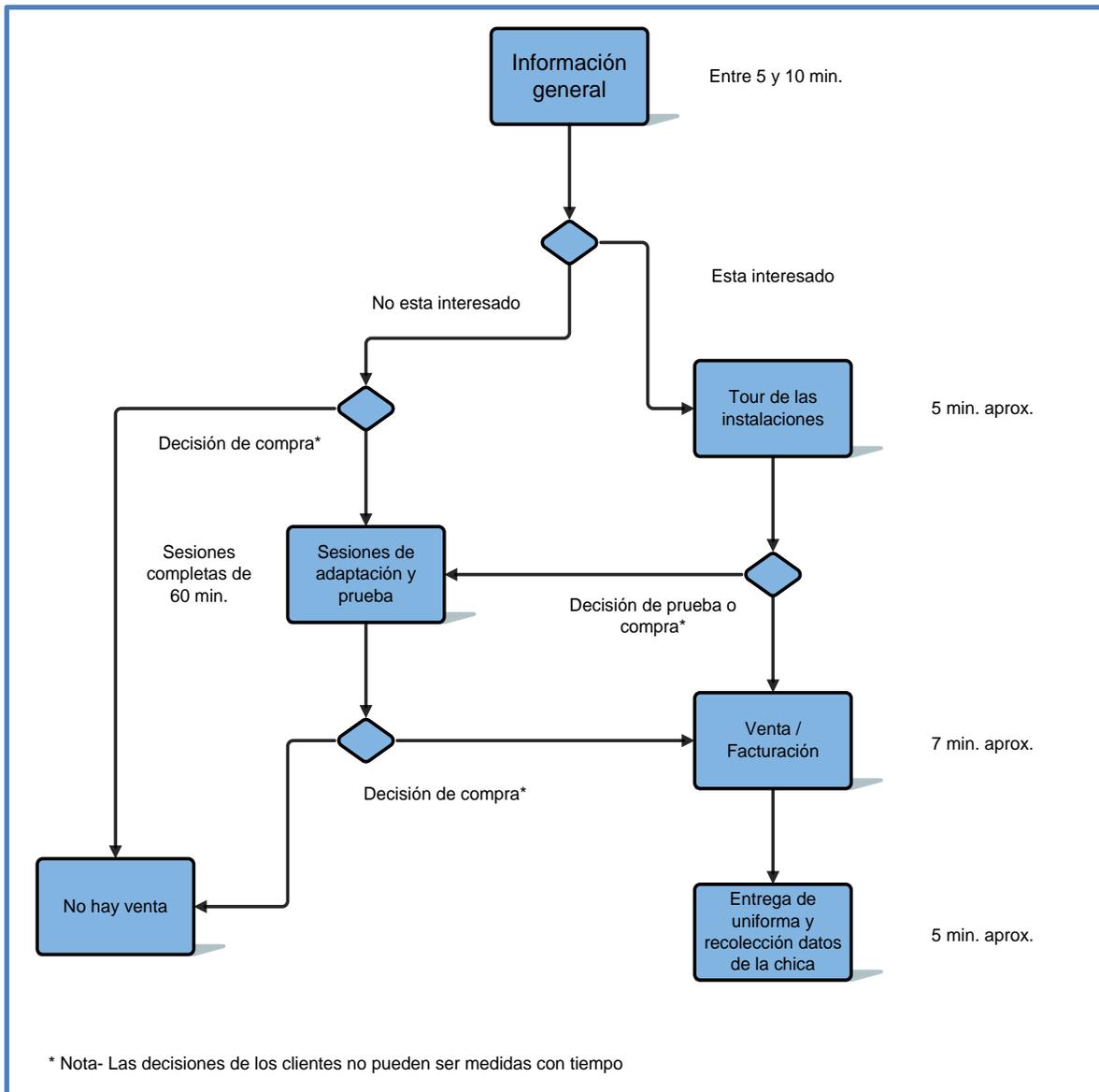


Elaborado por: Chávez y Arboleda

El análisis también abarca tiempos para procesos de ventas como se puede observar en el gráfico 20.

Además del proceso directo de venta, también existen procesos externos que pueden formar parte de las ventas pero no pueden ser medidos en tiempo ya que no cumplen ningún esquema rígido a seguir, actividades como: visitas a colegios y escuelas, charlas con las chicas, entre otras.

Gráfico 20 – Proceso de servicio de ventas



Elaborado por: Chávez y Arboleda

4.3.3. Cuello de botella

El “Cuello de botella” es un término metafórico que hace referencia a la forma de los embaces tipo botella, los cuales poseen un punto donde el cual el flujo de líquidos se ve limitado. En los negocios este término es utilizado para señalar los

puntos que limitan capacidades de producción o prestación de servicios (Alegsa, 2011).

El negocio durante su etapa de introducción contará con áreas de prestación de servicio en las cuales podrían ocasionarse cuellos de botella, estos puntos de flujo son propensos a congestionarse, debido a que el proyecto contempla personal de atención en ventas limitado, este problema se ve más agravado en temporada alta, cuando las niñas están en periodo de vacaciones, para solucionar este problema se procederá a contratar personal adicional por temporadas o se aceptará pasantes.

4.3.4. Capacidad Máxima de atención

La capacidad máxima de atención se refiere al concepto teórico para la tasa más alta de atención posible con los insumos y/o recursos disponibles para llegar a brindar el servicio (Crece Negocios, 28 de Agosto del 2009).

Principalmente la escuela de fútbol se verá limitada para ofrecer atención por su capacidad instalada (el espacio físico con el que contará en su inicio), las clases de fútbol contarán con un número máximo de 20 chicas por nivel durante una clase. También se verá como una limitación el tiempo ya que durante la temporada de clases, el espacio que una niña puede destinar su tiempo a actividades extracurriculares es de carácter específico ya que también tienen que dedicar el tiempo a sus estudios.

Si se analiza a profundidad las posibles limitantes para la capacidad de servicio, se puede incluir el presupuesto financiero escasos implementos deportivos y fallos en los servicios básicos.

4.3.5. Variación por temporada

Una variación por temporada se refiere al cambio del nivel de mercado entre temporadas, lo cual puede significar un aumento o disminución en el flujo de caja

para lo cual se debe planificar, con el objetivo de minimizar pérdidas o maximizar las oportunidades y ganancias.

La escuela de fútbol tiene como propósito funcionar durante todo el año para satisfacer las necesidades de las chicas que deseen practicar el deporte. Cuando las niñas no se encuentran estudiando, se incrementara considerablemente el mercado potencial y real.

Algunas de las chicas que estarán dispuestas a participar en la escuela o cursos de verano, tendrán la disponibilidad para ingresar solo en esas épocas ya que durante la temporada académica, se complica debido a la carga académica que tienen en los colegios.

4.3.6. Plan de Proveedores

El negocio no requiere de proveedores constantes, ya que al brindar servicios; en lugar de bienes, los proveedores forman parte del proceso de implementación de instalaciones, mantenimiento y renovación de las mismas, no de materiales del tipo, materia prima para producción; A pesar de esto, es importante llevar un plan de proveedores ya que se necesita garantizar que las instalaciones sean seguras y adecuadas para las estudiantes y el resto de usuarios de las canchas.

Requerimientos para proveedores:

- Proveedores deben contar con políticas de garantía y devolución de bienes en caso de fallas en cuanto a especificaciones técnicas de los productos y tiempos de vida útil.
- El proveedor no podrá contar con precios de sus productos mayores que los de la competencia en caso de que posean las mismas características y calidad.
- Los bienes con los que cuenten, destinados a formar parte de las instalaciones demandarán cumplir con normas de seguridad que no posean un alto nivel de inflamabilidad y que no posean toxicidad.

- Referencias comprobadas en cuanto a honorabilidad del proveedor (mínimo dos).

Requerimientos del proceso de compras.

- Utilizar registro de órdenes de compra.
- Llevar una selección de precios respaldado por cotizaciones (mínimo dos).
- Toda compra mayor a 4 USD deberá ser respaldada por factura.
- Toda compra menor a 4 USD deberá ser respaldada por liquidación de compras

Documentación a ser usada:

- Órdenes de compra.
- Directorio de proveedores.
- Registro de recepción y revisión de calidad.
- Archivo de certificados de calidad y garantía.
- Archivo de documentos requeridos por el sistema contable vigente del Ecuador.

4.3.7. Manejo de Inventario

El manejo de inventario puede ser una parte crítica para una empresa ya que una buena o mala gestión del mismo puede ocasionar significativas variaciones financieras. El inventario es tomado en cuenta como productos que se destinan a los consumidores para obtener utilidades; también se considera inventario dentro de un negocio a los materiales que mantienen en funcionamiento el negocio (Artículos informativos, s.f.).

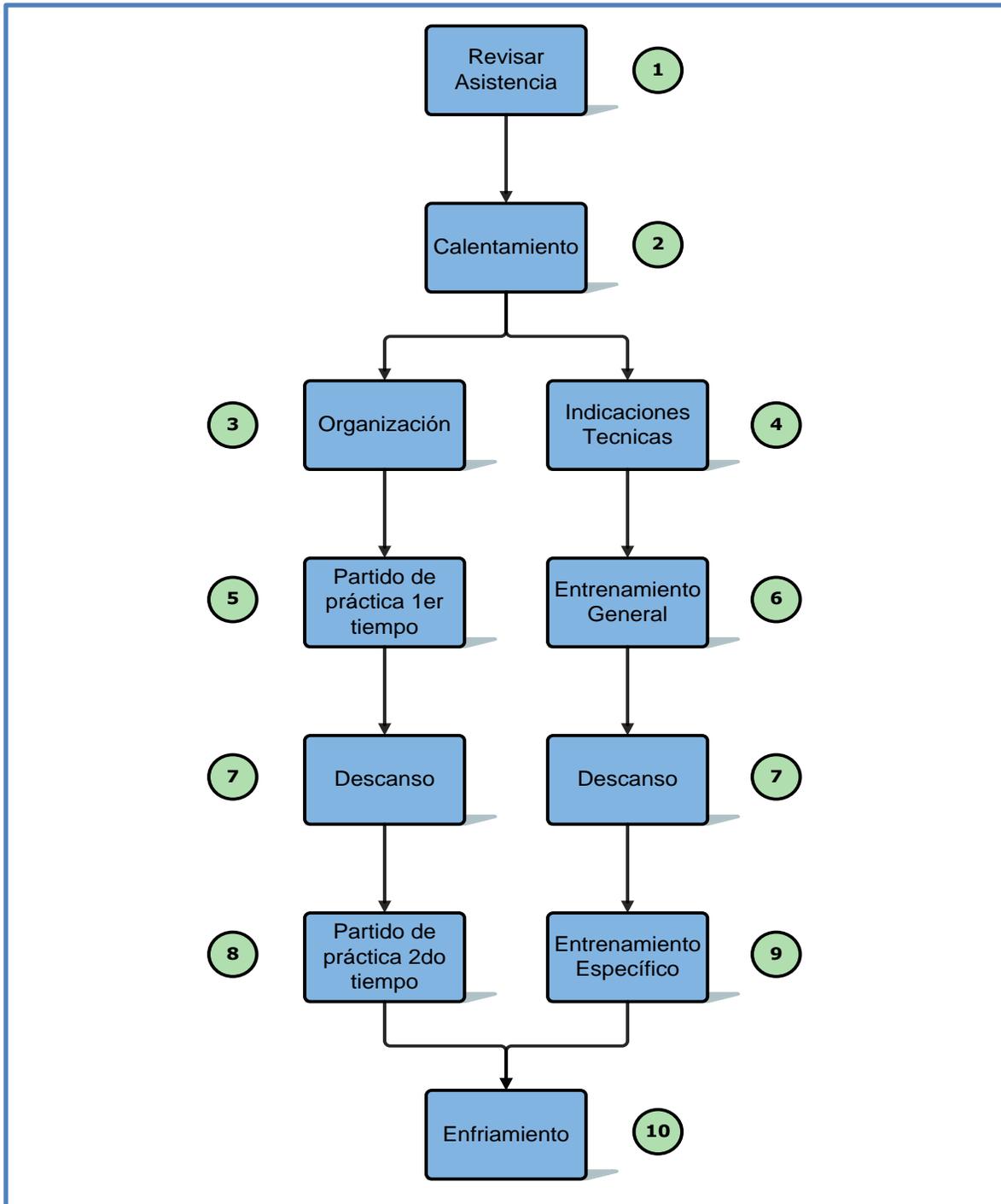
Debido a que la empresa no produce bienes, ni tampoco trabaja con materiales perecibles, no posee de productos dentro del manejo para inventario sin embargo se trabaja con materiales que mantienen en funcionamiento al negocio tales como implementos deportivos, suministros de oficina, entre otros.

Políticas de manejo de inventario:

- No llevar un inventario sobresaturado en ninguno de los materiales (existe poca rotación de materiales).
- Llevar un registro de inventario (Suficiente con un documento de Excel).
- Llevar organización, limpieza y optimización de espacios en la bodega.
- Revisión diaria del estado y contabilización de los implementos deportivos usados durante las sesiones de clases.
- No permitir que el inventario de ningún implemento deportivo u otro se encuentre en cero a menos de que en el futuro ya se tenga intención de volver a ser utilizado.
- Mantener todo el inventario bajo llaves.
- Asignar a una persona la responsabilidad del inventario y de la llave de la bodega.

4.3.8. Flujoograma de Proceso de Costos

Gráfico 21 – Flujoograma de Proceso de Costos



*Cada costo se desglosará a continuación.

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Para sacar los costos de cada proceso en el flujo grama, se ve necesario dividirlos en costos fijos, los cuales se adquirirán aproximadamente cada 6 meses y los costos fijos que se utilizan en cada proceso.

Ya que es un servicio, los gastos más grandes son los de la infraestructura, que se tendrán en cuenta en el costo de las instalaciones.

Para este flujograma de procesos siempre va a ser necesario tener en consideración los siguientes rubros desde que empieza las actividades hasta que termina

Tabla 12 –Costos

Cantidad	Detalle	Costo
1	Administrador mensual	\$ 650
1	Entrenador mensual	\$ 600
1	Servicio de limpieza	\$400
1	Servicio de seguridad	\$1200
1	Agua mensual	\$50
1	Luz mensual	\$90

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Tabla 13.- Revisar Asistencia

Cantidad	Detalle	Costo
	Costos Fijos (anual)	\$1.75
1	Tabla para asentar hoja	\$1.25
2	Esferos \$0.25 c/u	\$0.50
	Costos variables diarios	\$0.02
1	Hoja de registro	\$0.01
1	Impresión de hoja	\$0.01

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Tabla 14 – 2.- Calentamiento

Cantidad	Detalle	Costo
Costos Fijos (anual)		\$144.38
15	Conos \$1.33 c/u	\$20
30	Chalecos \$ 2 c/u	\$60
1	Pito entrenador	\$6.38
1	Cronómetro personal	\$18
4	Escaleras para agilidad \$6 c/u	\$24
1	Círculo para agilidad	\$16

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Tabla 15 – 3.- y 4.- Organización e Indicaciones Técnicas

Cantidad	Detalle	Costo
Costos Fijos (anual):		\$498
1	Pizarrón	\$45
2	Marcadores de pizarra \$1.5 c/u	\$3
15	Balones de fútbol \$30 c/u	\$450

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Tabla 16 – 5.- y 6.- Partida de Práctico 1er tiempo y Entrenamiento General

Cantidad	Detalle	Costo
Costos Fijos (anual):		\$159
15	Conos marcadores \$1 c/u	\$15
4	Arcos de entrenamiento \$36 c/u	\$144

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Tabla 17 – 7.- Descanso

Cantidad	Detalle	Costo
Costos Variables:		\$10.40
2	Botellones de Agua \$5 c/u	\$10
20	Vasos plásticos \$ 0.02 c/u	\$0.40

Elaborado por: Chávez y Arboleda

8.- y 9.- Partido práctico 2do tiempo y Entrenamiento específico

Aquí se usa los mismos implementos que en el paso 5 y 6.

10.- Estiramiento

Aquí se usa los mismos implementos que en el paso 7.

4.4. Cadena de suministros:

La cadena de suministros es el conjunto de procesos que conlleva desde la procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final.

La administración de la logística de la cadena de suministro es un proceso logístico que se encarga de controlar estos intercambios, monitoreados por la información asociada. (Antún J., 2011, p. 3)

En el caso de Fut Print Girls Soccer School no se tiene una cadena de suministros de un producto sino una cadena para llevar a cabo un servicio.

4.4.1. La cadena de suministros como sistema de flujos

4.4.1.1. Flujo del valor del servicio

El valor agregado que la escuela propone, es dar un espacio donde la mujer pueda disfrutar, compartir y aprender por medio del fútbol a desarrollar partes importantes del aprendizaje tanto deportivos como en el ámbito personal.

Todos los materiales que ingresan a la escuela son debidamente ingresados a bodega y luego puestos a la disposición de las consumidoras dando así, un espacio listo brindar todas las comodidades que necesitan las consumidoras para una sesión de entrenamiento.

Las instalaciones estarán siempre limpias, lo que conlleva a que una persona de limpieza tiene que asear el lugar dos veces por día y asegurarse que cuente con agua en los baños, que exista papel en los dispensadores, que se cuente con un buen aroma, que no exista papeles regados por las instalaciones y que este presentable tanto para las jugadoras como para las visitas de las instalaciones.

4.4.1.2. Flujo del posicionamiento en el mercado

La escuela ofrece una información inmediata para padre de familia o tutores de la niña o adolescente quieran saber, y la comunicación del entrenador hacia padres de familia se la programa cada semestre, donde se evalúa todos los ámbitos deportivos de la niña.

Se tendrá una línea de teléfono disponible para las personas encargadas de las niñas, para que se puedan comunicar con la escuela directamente en cualquier caso para los requerimientos del servicio.

Si existiera algún tipo de reclamo, se lo manejará directamente con la persona encargada de la administración, para tener soluciones y tomar decisiones en ese mismo momento.

Se manejará un buzón de sugerencias de nuestros clientes y consumidoras para estar en constante mejora y además Fut Print estará abierto a escuchar cualquier tipo de sugerencia de los consumidores, clientes y de los empleados.

4.4.1.3. Flujo de información

La información bidireccional entre empleados y la escuela tiene que ser bien direccionada ya que cada persona está encargada de sus funciones y si es que hace falta algún suministro para hacer bien el trabajo, se tiene que comunicar con anticipación para poder adquirir esos materiales.

Debido a que el negocio es un servicio, cada persona es responsable de llevar su inventario y reportarlo periódicamente al administrador para llevar una contabilidad adecuada.

Las ventas, facturas y pagos estarán registrados electrónicamente por lo que la información estará actualizada y disponible a cualquier momento.

Cuando se realicen promociones en la escuela, se comunicará en la cartelera principal de la escuela y se enviará vía mail un mensaje especificando todos los puntos de la promoción y en algunos casos se realizarán llamadas telefónicas para asegurarse que el target al que se quiere llegar se está comunicado.

4.4.1.4. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es la parte más importante en el negocio debido a que es una escuela de fútbol los pagos serán mensuales. Se espera que la mayoría de personas que adquieran el servicio paguen con tarjetas de crédito por lo que el flujo de efectivo se verá afectado si es que lo hacen difieren pero se estima que en la mayoría de casos serán transferencias directas.

En el caso de que se alquile la cancha para partidos de fútbol adicionales, se cobrará instantáneamente el precio del alquiler teniendo un ingreso adicional del servicio principal del proyecto

4.4.2. Integración de la cadena de suministros a través de un Sistema de Contextos

Para implantar una efectiva y eficiente integración de la cadena de suministros se debe actuar sistémicamente en tres contextos: el operacional, el de planeación y control y el “relacional” del *management* (Antún J., 2011, p. 4).

A continuación se analizan los 3 contextos:

4.4.2.1. El contexto operacional

La coordinación para brindar el servicio tiene que ser simple, rápido y eficiente. Todas las personas involucradas con el negocio tienen que estar al tanto de que

es lo que se pide, de los objetivos, de la cultura de trabajo y de ser proactivos en sus funciones.

Es necesario que la operación sea efectiva, tanto dentro de la empresa, como entre los diferentes actores y socios en la cadena de suministros, la integración es esencialmente interna, con los clientes y con los proveedores.

La integración con el cliente se construye sobre el objetivo de crear “intimidad” con el consumidor final y conduce a una ventaja competitiva en la medida que se identifiquen los requerimientos logísticos específicos de cada segmento de los clientes (Sekiguchi, T; Ayala, M, 1999).

Por lo tanto la escuela tratará de lograr esa “intimidad” con el cliente ofreciendo valores agregados en el proceso de la cadena de suministros.

4.4.2.2. El contexto de planeación y control

El objetivo es estar mejorando constantemente en el proceso, por lo que la escuela exigirá mejoras continuas del personal que trabaje en la empresa y de esta manera soportará la capacidad de planeación.

Se harán reuniones mensuales con todo el personal para escuchar sugerencias y actividades que puedan mejorar tanto su trabajo como el del resto de las áreas.

Se tendrá claramente definido en un archivo compilado toda la base de datos de los proveedores y de los clientes para poder compartir la información con ellos cuando se requiera.

Para tener un monitoreo de cada área se realizarán encuestas anónimas al personal y a los clientes para que puedan aportar información y poder cambiar o mantener el nivel de servicio que ofrece la escuela de fútbol.

4.4.2.3. El contexto “relacional” del management

Para mantener un nivel de suministros confiable y bien constituido, la empresa se compromete a pagar a sus empleados a tiempo, y así ellos se sientan respaldados por la empresa se cree una relación de negocio con estas personas que son las que proveen el servicio.

La escuela se basará en tener una calidad de las relaciones de negocios establecidos entre los actores en la cadena de suministros y las personas que trabajan en ellas. Se tendrá una alianza estratégica con una casa comercial de deportes para que exista un beneficio mutuo tanto para los clientes de la escuela como para la casa deportiva ya que se enviará allá a los clientes para utilizar descuentos exclusivos en ambos establecimientos.

Para que la comunicación e información se maneje de forma adecuada, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Especificar roles.
- Definir lineamientos para compartir ganancias y riesgos, y resolver conflictos
- Establecer qué información deberá compartirse.

4.4.3. Requerimientos de Equipos y Herramientas:

Para la construcción de la cancha se considera terciarizar esta labor, por lo tanto se contratará a una empresa especializada que tenga las herramientas necesarias para hacer la cancha sintética cubierta y así no adquirir maquinaria innecesaria.

Una vez que se tenga la infraestructura y las herramientas de trabajo que se van a necesitar es fundamental contemplar el capital de trabajo para la escuela de fútbol ya que como todo servicio, la parte intelectual es la más importante.

4.4.3.1. Instalaciones y mejoras:

- Las canchas y las instalaciones estarán construidas bajo los estándares de La FIFA y su reglamento de fútbol profesional. Ya que la escuela realizará partidos de carácter amateur y profesionales.
- Las canchas serán en césped artificial lo cual está permitido por la FIFA.
- El reglamento establece que el terreno de juego será rectangular; es decir, la longitud de la línea de banda deberá ser superior a la longitud de la línea de meta.

Dimensiones

Longitud: mínimo 25 metros.

Máximo 42 metros.

Anchura: mínimo 15 metros.

Máximo 25 metros.

Partidos internacionales

Longitud: mínimo 38 metros.

Máximo 42 metros.

Anchura: mínimo 18 metros.

Máximo 25 metros.

Por lo tanto la escuela de fútbol tendrá una dimensión de:

Longitud: 40 metros.

Anchura: 20 metros.

Cumpliendo con el estándar regular de la FIFA para partidos locales e internacionales de carácter amateur (FIFA Federación Internacional de fútbol, 2006, p.6).

Las mejoras que se pueden proporcionar una vez que el negocio resulte factible y se tenga ingresos será la ampliación de una segunda cancha de fútbol a un extremo de la ya existente en un lapso posterior de uno a dos años.

4.4.3.2. Requerimiento de espacios mínimos:

Para estar alineados con los requerimientos de espacios mínimos que se necesitan para ofrecer el servicio según la FIFA se requiere:

Partidos internacionales

Longitud: mínimo 38 metros.

Anchura: mínimo 18 metros.

Adicionalmente para tener un buen servicio y cubrir las necesidades de las consumidoras es necesario aumentar un espacio para camerinos, baños para hombres y mujeres, duchas, graderíos, una bodega y un espacio de estacionamiento para los carros.

Este espacio es necesario tenerlo en cuenta debido a que como espacio mínimo solo es la cancha, pero para que pueda funcionar todo el servicio se requiere toda una infraestructura completa.

4.4.3.3. Aspectos regulatorios y legales:

A parte de la legalización de la empresa como una sociedad limitada lo cual se explicó en el primer capítulo, las obligaciones impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales, las cuales establecen que el Salario Básico Unificado será de 292 USD (Ministerio de Relaciones Laborables, 2012). Durante el 2012 y también los beneficios de los trabajadores, tales como el décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y utilidades. Existen obligaciones en cuanto a regulaciones que están dadas por el Ministerio del Deporte para poner en marcha un nuevo negocio en la industria, los cuales son los requerimientos descritos en el Artículo 30 (Reglamento General a la Ley de Deporte y Losep, 1 de abril 2011, Art. 30, p.5) tales como:

TÍTULO IV DEL SISTEMA DEPORTIVO

CAPÍTULO I DEL DEPORTE FORMATIVO

SECCIÓN 1 DE LOS CLUBES DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS FORMATIVOS

Artículo 30.- Del Club de Deporte Formativo.- Para que un club se considere formativo, deberá sujetarse a lo señalado en los artículos 26 y 28 de la Ley y adicionalmente deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Informe no vinculante de la Federación Deportiva Provincial;
- b) Programa de enseñanza aprendizaje;
- c) Programa de competencias;

- d) Definición de la persona encargada del proceso; y,
- e) Los determinados en el instructivo respectivo.

Estos requerimientos se aplicarán para tener la escuela en perfecto funcionamiento

A continuación se especifica un cuadro de procedimientos legales, tiempos y costos para constituir la empresa en Ecuador realizada por la organización Doing Business que analiza cada mercado a nivel mundial (Corporación Internacional Financiera y The World Bank, 2011).

Tabla 18 – Costos procedimientos legales

No.	Procedure	Time to Complete	Associated Costs
1	Reservation of the company name at the Superintendent of Companies	1 day	no charge
2	Hire a lawyer to prepare the minutes of incorporation	1 day	USD 780-1000
3	Deposit 50% of paid-in capital in a special account of "completion of capital" (Integración de Capital) in the name of the company being formed	1 day	no charge
4	Notarize the charter of incorporation and bylaws	2 days	USD 245 for the first USD 25,000 of the start up capital + 0.2% of capital for notary fees for the rest of start up K
5	The lawyer presents the documents (attached with three certified copies of charter and bylaws) to the Superintendent of Companies for the approval of the constitution of the company	5 days	no charge
6	Publish an abstract of the charter in a daily newspaper that circulates in the area in which the company operates	2 days	USD 75
7	The general stockholder's meeting inscribes the charter and resolutions in the Mercantile Registry; register the names of the legal representatives in the Mercantile Registry	5 days	USD 80
8	Apply for the Registro Unico de Contribuyentes (RUC)	4 days	USD 5 per form
9	Print invoices and VAT forms at an authorized printing shop	1 day	USD 40
10	Sign up online for Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, social security institute) and obtain password to operate the online system	2 days	no charge
11	Inscribe all employee contracts with the Ministry of Labor (Inspectoría de Trabajo)	2 days	no charge
12	Inspection from the municipality	29 days	no charge
13	Obtain "tas a de habilitación" and pay commercial patent at the competent municipality	1 day	USD 50

Fuente: (Corporación Internacional Financiera y The World Bank, 2011).
Elaborado por: Corporación Internacional Financiera y The World Bank

Capítulo V – Personal

5.1. Equipo gerencial

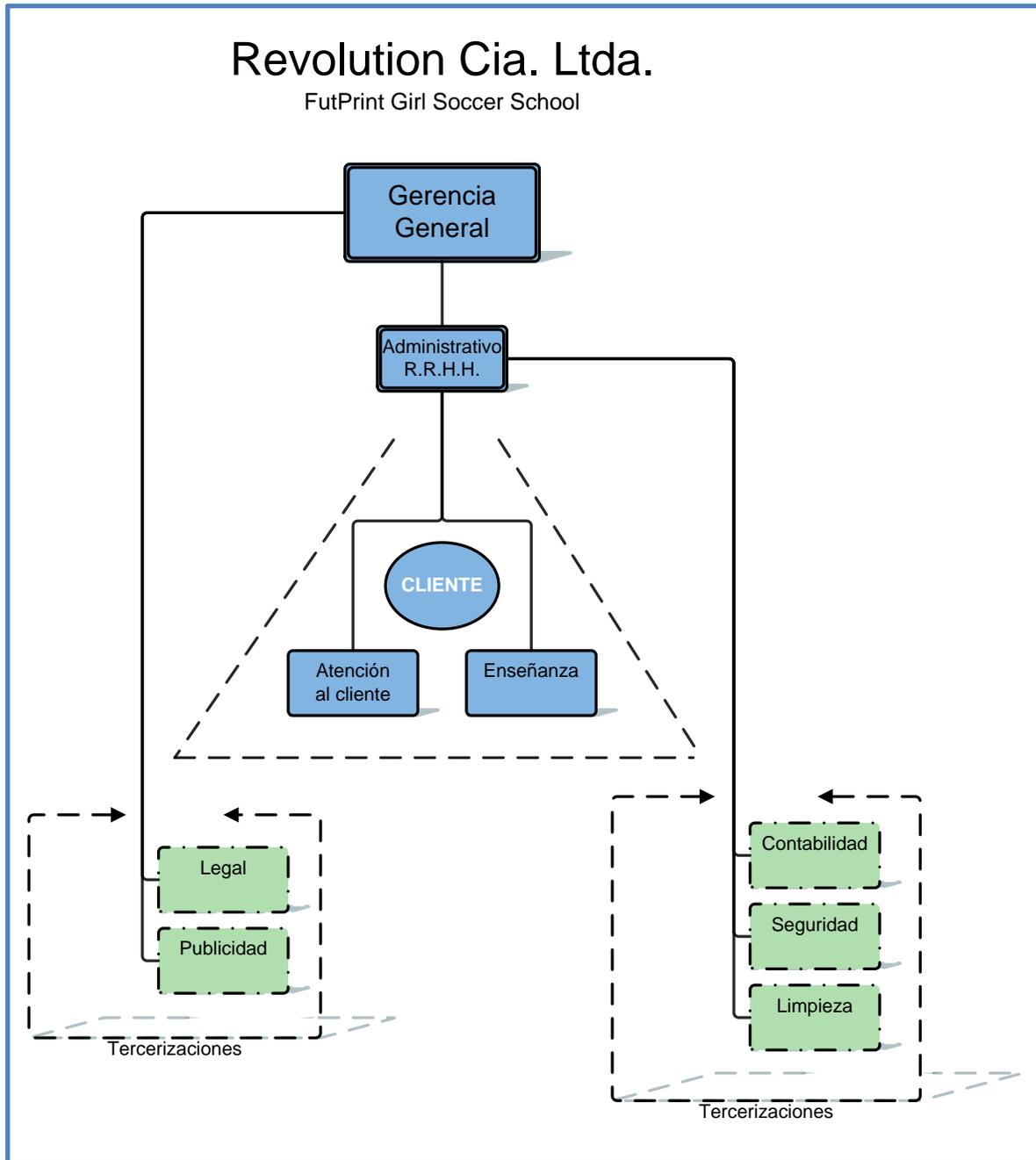
El equipo gerencial será reducido por el tamaño limitado de la empresa al momento de iniciar actividades. Ambos socios fundadores, Javier Chávez y Margarita Arboleda elijarán una persona idónea para el cargo de gerencia de Fut Print Girls Soccer School considerando los requerimientos enunciados posteriormente en el perfil de cargo para el gerente.

5.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional, es una distribución formal sobre los empleos y las áreas de un negocio diseñado, para brindar la oportunidad a que los empleados realicen sus funciones de manera eficaz y eficiente (Robbins, S.; Coulter M., 2005).

La estructura organizacional planteada para la escuela durante su puesta en marcha, está ilustrada en el gráfico 22 de manera de un organigrama enfocado al cliente, creando coherencia con el esquema de marketing planteado y de acuerdo a un enfoque en el cliente.

Gráfico 22 – Organigrama Organizacional



Elaborado por: Chávez y Arboleda

5.3. Personal administrativo y responsabilidades

El personal administrativo se verá conformado por un administrador del establecimiento y podrá crecer en la empresa una vez que la escuela comience a expandirse en otras locaciones del país. Mientras el negocio no cambie de tamaño y objetivos, la empresa mantendrá este esquema inicial.

5.3.1. Perfil de cargos

El Perfil de Cargos es la descripción del conjunto de características, competencias y experiencia que una persona debe poseer para cumplir su cargo y los procesos de una forma correcta, tomando en cuenta los conocimientos requeridos para cumplir con los procesos (Psicología Laboral, 18 de Septiembre del 2007, párr. 1).

La escuela tendrá el siguiente perfil de cargos:

- Gerente General
 - Edad: Mayor a 27 años de edad.
 - Género: Indistinto.
 - Estado civil: Indistinto.
 - Estudios: Superiores en Ingeniería Comercial, Administración o Marketing Deportivo.
 - Experiencia: 3 años en área administrativa.
 - Competencias:
 - Toma de decisiones (Capacidad para elegir alternativas basadas en análisis, medición de riesgo y cumplimiento de objetivos).
 - Análisis Financieros (Conocimiento para toma de decisiones).
 - Manejo de tecnología (Office e internet).
 - Planificación estratégica y control (Capacidad para planificar a mediano y largo plazo la dirección y objetivos de la empresa).
 - Orientación al Cliente (Capacidad de enfocar el giro de la empresa en base del servicio al cliente).
 - Estabilidad Emocional (Madurez y confianza en sus habilidades).

- Liderazgo (Habilidades para influenciar de forma positiva y productiva al personal).
- Negociación (Habilidades para obtener resultados a objetivos).
- Responsabilidades: legales y jurídicas.
- Administrador de Establecimiento
 - Edad: Mayor a 23 años de edad.
 - Género: Indistinto.
 - Estado civil: Indistinto.
 - Estudios: Superiores en Ingeniería Comercial o Administración.
 - Experiencia: 1 año en área administrativa.
 - Competencias:
 - Toma de decisiones (Capacidad para elegir alternativas basadas en análisis, medición de riesgo y cumplimiento de objetivos).
 - Finanzas y contabilidad (Conocimiento para presupuestos).
 - Recursos Humanos (Conocimientos y relaciones con el personal).
 - Gestión de procesos (Planificación y control de calidad sobre procesos).
 - Manejo de tecnología (Office e internet).
 - Planificación y control (Capacidad para planificar a corto plazo y control sobre los objetivos de la empresa).
 - Orientación al Cliente (Capacidad de enfocar procesos y servicio en base del servicio al cliente).
 - Estabilidad Emocional (Madurez y confianza en sus habilidades).
 - Liderazgo (Habilidades para influenciar de forma positiva y productiva al personal).
 - Negociación (Habilidades para obtener resultados beneficiosos en acuerdos).
 - Responsabilidades: Procesos, servicios y seguridad dentro del establecimiento.

- Relación con la empresa: Preferencia a socios.

- Secretaria-Recepcionista-Tesorera
 - Edad: Mayor a 20 años de edad.
 - Género: Femenino.
 - Estado civil: Indistinto.
 - Estudios: cursando universidad en contabilidad o administración (sobre cuarto semestre de la carrera).
 - Competencias:
 - Amabilidad.
 - Honestidad.
 - Carisma.
 - Manejo de tecnología (Office e internet).
 - Buena presentación personal.
 - Manejo de caja chica.
 - Manejo de presupuesto.

- Entrenador
 - Edad: Mayor a 27 años de edad.
 - Género: Indistinto
 - Estado civil: Indistinto
 - Estudios: Cursando la universidad como educación física, o carreras relacionadas con el deporte (superior a cuarto semestre).
 - Experiencia: Mínimo 1 año como entrenador fútbol o asistente de entrenador
 - Competencias:
 - Amabilidad.
 - Manejo de tecnología (Office e internet).
 - Buena presentación personal.
 - Conocimientos técnicos (de fútbol y enseñanza).

- Conocimientos sobre dieta y alimentación balanceada.

5.3.2. Descriptivo de funciones

Es un instrumento dinámico que funciona como manual para las labores que se requieren en un determinado cargo, tomando en cuenta que este es cambiante para satisfacer las necesidades de los objetivos de la empresa.

Las funciones para Revolution Cia. Ltda. Se define de la siguiente manera:

- Gerente General
 - Tomar decisiones en base análisis, medición de riesgo y cumplimiento de objetivos.
 - Dirigir la empresa.
 - Analizar estados financieros para toma de decisiones.
 - Planificar estrategias y llevar control (mediano y largo plazo).
 - Liderar al resto del equipo administrativo.
 - Negociar alianzas estratégicas y otras relaciones de negocios.
 - Representar legalmente a la empresa.
 - Aprobar presupuestos.
 - Contratar asesores externos.
 - Crear informes para socios.
- Administrador de Establecimiento
 - Tomar decisiones relacionadas a procesos y servicios.
 - Cumplir con los objetivos de la empresa.
 - Administrar el establecimiento.
 - Determinar y planificar presupuestos.
 - Gestionar Recursos Humanos y manejo de personal.
 - Controlar calidad sobre procesos.
 - Controlar seguridad del establecimiento.
 - Crear informes financieros.

- Contratar personal y servicios tercerizados.
- Atender reclamos.
- Pagar las remuneraciones.

- Secretaria-Recepcionista-Tesorera
 - Facturar
 - Cotizar
 - Archivar
 - Cumplir con la labor de recepcionista.
 - Ser la persona encargada de bodega.

- Entrenador
 - Brindar educación deportiva técnica (fútbol).
 - Brindar educación deportiva física.
 - Aconsejar hábitos alimenticios.
 - Retroalimentar a las estudiantes.
 - Retroalimentar a los padres sobre sus hijas.

5.4. Cronograma de incorporación (puesta en marcha)

La tabla 19 muestra los pasos a seguir para la puesta en marcha del negocio con el cronograma de incorporación de cada contrato de Revolution Cia. Ltda. contrate (Corporación Internacional Financiera y The World Bank, 2011).

Tabla 19 - Cronograma de incorporación

Paso	Detalle	Fecha Inicial	Fecha Tope
1	Contratación Gerente General	01/10/2012	01/10/2012
2	Asesoría Legal, abogado para la incorporación	01/10/2012	02/10/2012
3	Firma de contrato con la constructora	09/11/2012	15/11/2012
4	Contratación del Administrador	22/04/2013	17/05/2011
5	Contratación del Entrenador y Asistente	08/05/2013	17/05/2013
6	Contratación de Servicios Tercerizados	17/05/2013	25/05/2013
7	Contratación de la Secretaria-Tesorerera-Cajera	08/05/2013	17/05/2013
8	Inicio de Operaciones, Inauguración	30/05/2013	30/05/2013

Elaborado por: Chávez y Arboleda

5.5. Compensaciones - Instructivo salarial

La escuela de fútbol planteará los salarios de acuerdo al Instructivo salarial del Ministerio de Relaciones Laborales No. 00249 el cual menciona que las remuneraciones mínimas serán unificadas con un valor de 292 USD (La Cámara de Comercio, 2012).

5.5.1. Décimo Tercero, Cuarto y Utilidades

Según la ley, los trabajadores de la escuela de fútbol tienen derecho a que se les pague el décimo tercero, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario (IESS, 2011).

El décimo cuarto sueldo equivale a una Remuneración Básica Unificada del Trabajador, es decir de doscientos noventa y dos dólares de los Estados Unidos de Norte América para el año 2012 y para la escuela de fútbol que estará situada en la región Sierra debe ser pagada hasta el 15 de agosto de cada año (IESS, 2011).

5.5.2. Utilidades

El pago de Participación de Utilidades se lo efectúa hasta el 15 de abril y se legaliza en el Ministerio de Relaciones Laborales hasta el 30 de abril (Presidencia de la República de Ecuador, 2011).

Según el código de trabajo, la escuela de fútbol debe cancelar a los trabajadores el 15% de las utilidades obtenidas durante el año pasado laborado. Por lo que la escuela cumplirá a cabalidad todos los requisitos.

Según el art. 97 del Código de Trabajo, de ese 15%, el 10% corresponden a los trabajadores, sin considerar al presidente o gerente de la empresa y se lo reconoce por igual al tiempo de trabajo; y el 5% restante, serán repartidos según la carga familiar directa del trabajador.

El periodo del cual se calculan las utilidades anuales son comprendidos entre el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

5.5.3. Aportaciones

El valor del aporte para los ecuatorianos residentes en el país para el año 2012, es \$51,10 que resulta del 17,5% del salario básico unificado el cálculo sería así: $292,00 \times 17,5\% = \$51,10$. La escuela de fútbol debe cancelar los aportes dentro de los 15 días posteriores al mes trabajado, caso contrario caerá en mora patronal.

Trabajadores del sector privado bajo relación de dependencia:

Tabla 20 – Tasas se aportación

CONCEPTO	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
S. INVALIDEZ VEJEZ Y MUERTE	6.64	3.1	9.74
S. SALUD	0.00	5.71	5.71
S. RIESGOS DEL TRABAJO	0.00	0.55	0.55
S. CESANTIA	2.00	1.00	3.00
S. SOCIAL CAMPESINO	0.35	0.35	0.70
GASTOS ADMINISTRACION	0.36	0.44	0.80
TOTAL APORTES	9.35	11.15	20.50

Fuente: (IESS, 26 de mayo del 2009)

Elaborado por: Chávez y Arboleda

La escuela de fútbol femenina desde el primer día de trabajo de su personal, deberá dar aviso al IESS dentro de los quince días de inicio de labores para ser afiliado.

Ya que toda persona tiene derecho a la Seguridad Social, desde el primer día de contrato se afiliará al trabajador y estará cubierto de enfermedades, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley.

Según en Art.2 Ley de Seguridad Social, toda persona que ejecute alguna actividad económica y perciba ingresos por ese concepto estará afiliado, en el caso de la escuela serían trabajadores en relación de dependencia (IESS, 2011).

5.5.4. Vacaciones:

Según el Art. 69 del Código de Trabajo, la escuela de fútbol dará vacaciones a los trabajadores una vez que hayan cumplido un año de servicio en la escuela y tiene derecho a quince días de descanso, incluidos los días no laborables sin ninguna interrupción.

Cuando el empleado haya brindado servicios por más de cinco años en la escuela de fútbol, tendrá derecho a un día más de vacaciones por cada uno de los años

Según el Art. 75 del Código de Trabajo, el empleado podrá acumular sus vacaciones hasta por tres años consecutivos por ley, a fin de gozarlas en el cuarto año.

En el caso de que el empleado no desee tomar sus vacaciones, las mismas se liquidarán computando la veinticuatroava parte de lo percibido por la empresa durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesoria que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período según el Art. 71 del Código de Trabajo (IESS, 2011).

Fondos de reserva:

Todo empleado que preste servicios a la escuela por más de un año, tiene derecho a que la escuela le pague o aporte una suma equivalente a un mes de sueldo o salario, por cada año completo posterior al primero de sus servicios.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es recaudador del Fondo de Reserva de los empleados, y después de la ley publicada en el Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009, se establece la nueva modalidad para el pago del fondo de reserva el cual será de carácter mensual en caso de que el colaborador desee, por lo tanto, se le pagará al empleado en forma directa un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación (IESS, 2011).

El pago del fondo de reserva se realizará dentro de los primeros quince días del mes siguiente al que corresponda. Y el empleado deberá acreditar treinta y seis (36) aportaciones mensuales o más por concepto de fondos de reserva para solicitar al IESS la entrega de la totalidad o parte de sus fondos de reserva.

Tabla 21 – Valor de nomina

Cargo	Ca n- ti- da d	Sueld o men- sual	Décimo tercero (un sueldo más / 12)	Déci- mo Cuart o (292/ 12)	Fondo de Reserva s (8,33%)	Aport ación al IESS Patrón (11,15 %)	Aport ación al IESS Trabaj ador (9,35%)	Total Mensual
Gerente	1	\$ 700	\$ 58,33	\$ 24,3 3	\$58,31	\$78,05	\$65,45	\$916,69
Administ rador	1	\$ 650	\$ 54,16	\$ 24,3 3	\$54,15	\$72,48	\$60,78	\$852,79
Secretari a- Recepci onista- Tesorera	1	\$ 400	\$ 33,33	\$ 24,3 3	\$33,32	\$44,60	\$37,40	\$533,25
Entrenad or	1	\$ 600	\$ 50,00	\$ 24,3 3	\$49,98	\$66,90	\$56,10	\$788,88
Asistent e de Entrenad or	1	\$ 292	\$ 24,33	\$ 24,3 3	\$24,32	\$32,56	\$27,30	\$395,21
Auxiliar	1	\$ 292	\$ 24,33	\$ 24,3 3	\$24,32	\$32,56	\$27,30	\$395,21
								\$3.882,04

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Anualmente se espera pagar un valor de \$3882.04 en total por nómina de Revolution Cia. Ltda.

5.6. Políticas de empleo, contratación y beneficios

Las políticas de la empresa para empleo se basan en los siguientes puntos:

Estabilidad laboral, una vez que el trabajador haya pasado los 3 meses de prueba, cumpla con el perfil, cumpla con los objetivos y sea proactivo se contratará y podrá tener la certeza que su puesto es seguro.

Flexibilidad, habrá cuando se tenga que tomar decisiones importantes; la empresa estará abierta a los cambios, a la nueva tecnología, a capacitaciones y a otros factores que conlleven estar siempre innovando.

La honestidad es un pilar importante de la empresa en la cual el empleado tendrá toda la apertura de ser escuchado en cualquier momento y de ser respetado y remunerado con todos los parámetros de la ley.

Los beneficios que la empresa ofrece son bonos económicos cuando existan temporadas altas, en las que el empleado trabaja horas extras o se requiera para proyectos específicos. Otros beneficios son días libres de vacacionales para que el personal pueda compartir con su familia o usar ese tiempo como lo desee. Los empleados estarán invitados a los eventos que se realice en la escuela y tendrán beneficios de descuentos en los almacenes con los que la empresa tenga convenio.

5.7. Manual de contratación (proceso y políticas)

El candidato que postula para la vacante tendrá que traer su hoja de vida, detallando la experiencia en el área y dependiendo del cargo, tendrá que tener 3 referencias laborales y dos cartas de honorabilidad de sus anteriores trabajos.

Todo empleado pasará por un periodo de prueba antes de la contratación el cual por ley no puede ser más de noventa días. Si el empleado pasa el periodo de prueba, se realiza una retroalimentación con el colaborador planteándole sus nuevos objetivos los cuales tendrá que cumplir a fin de año para la renovación del contrato.

En el caso que un empleado trabaje más de ocho horas diarias, tiene derecho a que se le pague horas suplementarias, con un cincuenta por ciento de recargo del valor hora, cuando trabaje hasta las 24h00, posterior a lo cual tendrá derecho al

recargo del cien por ciento del valor hora. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana. Tendrá derecho al pago de horas extraordinarias, cuando el trabajador labore los días sábados, domingos y de descanso obligatorio, con un recargo del cien por ciento del valor hora (IESS, 2011).

Se realizarán evaluaciones trimestrales las cuales ayudarán a cumplir los objetivos de cada empleado de la organización y una reunión final en la cual se podrán evaluar los logros o resultados del trabajo realizado durante el año.

Ya que en la Legislación Ecuatoriana se eliminó la contratación por horas, los entrenadores tendrán una contratación de jornada parcial permanente de trabajo, ya que se estipularán jornadas de menos de ocho horas diarias y menos de cinco días a la semana, en la que el trabajador gozará de estabilidad y protección. Tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación a la remuneración que corresponde a la jornada completa, tomando como referencia mínima a la remuneración básica unificada. Así mismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio (IESS, 2011).

5.7.1. Terminación de contrato:

Las causas por las cuales termina un contrato de trabajo según el art. 169 Código del Trabajo son las siguientes:

- Por las causas legalmente previstas en el contrato;
- Por acuerdo de las partes;
- Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
- Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
- Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;

- Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
- Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 del Código del Trabajo;
- Por voluntad del trabajador según el artículo 173 del Código del Trabajo; y,
- Por desahucio (DrLeyes, 2011).
- Por cualquier falta grave que se considere dentro de la empresa.

5.8. Derechos y restricciones de los accionistas

Los derechos y restricciones de los accionistas tratarán de ejercer un alto nivel de incorporación de las normas de gobierno corporativo sugeridas para Sociedades Cerradas (Corporación Andina de Fomento, Septiembre del 2009) en los aspectos que sean aplicables por el tamaño limitado de la empresa y sus recursos destinados a esta área.

Derechos:

- Pertener en el cargo de Gerente General en ciclos de 3 años de duración.
- Trato equitativo para los socios.
- Iguales derechos para iguales aportaciones.
- Poseer información oportuna y precisa sobre el estado de la empresa.
- Participar en decisiones importantes de inversión u otras que afecten su capital.
- Juntas y reuniones periódicas para rendición de cuentas, revisión del cumplimiento de objetivos, utilidades (anual), aprobación de inversiones y presupuesto (anual).
- Escoger, contratar y destituir tanto administradores, como gerentes.

- Los socios funcionarán como órgano directivo.

Restricciones:

- No se podrá tomar decisiones relevantes de aprobación sin el consentimiento explícito de ambos socios aun así uno de los socios ocupe el cargo de Gerente General.
- Perder poder del voto sobre capital inscrito pero no pagado.
- Indebido reparto de utilidades.
- Préstamos aprobados por el Gerente General para sí mismo, sin consentimiento completo por parte de otros socios.
- Ningún socio podrá ser contratado si no cumple con el perfil del cargo o con las políticas de contratación de la empresa.
- Ningún familiar de un socio podrá ser contratado si no cumple con el perfil del cargo o con las políticas de contratación de la empresa.
- No se podrá contratar servicios o proveedores con personas vinculadas a los socios por conflicto de intereses.
- No se permitirá el uso indebido de los activos a beneficio de los socios.
- Si un socio se encuentra en una posición de conflicto de intereses deberá informar al resto de socios para la toma de acciones respectivas.

Así con estas restricciones y derechos planteados desde el principio, la compañía tendrá un mejor rendimiento.

5.9. Equipos de asesores y servicios tercerizados

Para servicios tercerizados como se trató en el capítulo 4, serán aquellos que van a cooperar al negocio pero de manera externa, por ejemplo tenemos la contabilidad de la empresa para lo que se contratará a una empresa la cual se encargará de todo el aspecto contable y financiero.

Ya que esta persona es terciarizada, prestará un servicio profesional, se le pagará como dice la ley por un servicio profesional. La escuela de fútbol estará al tanto de la ley y la forma legal de contratar a una empresa por una jornada parcial permanente de trabajo, ya que se estipularán jornadas de menos de ocho horas diarias y menos de cinco días a la semana, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección por parte de la empresa tercerizada (IESS, 2011).

El otro aspecto que se terciarizará, es la seguridad, en la que por el giro del negocio se requiere tener dos guardias, uno por la noche y otro por la mañana. La empresa asignada para que brinde este servicio es ASEVIG y la inversión mensual es \$1200 por guardia ya que ellos certifican que su personal es entrenado, capacitado y que tiene todos los permisos y seguridades para brindar un buen servicio.

La empresa encargada del servicio de limpieza será LAVAMANI quienes cobran \$400 por persona de limpieza. La escuela está dispuesta a contratar por esta modalidad a una persona para que realice el aseo del lugar antes de la apertura, antes de cerrar o cuando se termine la jornada laboral y cada vez que sea conveniente.

Se contará con el servicio externo de asesoría contable por un valor de \$150 mensual.

Para la parte de marketing se planea contratar una persona que diseñe la publicidad ya sea BTL o ATL y se pagará con la misma figura de servicios profesionales.

Capítulo VI – Cronograma General

6.1. Actividades necesarias para poner en marcha

Tabla 22 – Cronograma de actividades.

Id	PROCESO	ESPECIFICACIONES	Días
1	Inicio		0
2	Implementación del Proyecto.	Tener en cuenta el nombre con el que se va a registrar a la empresa.	1
3	Reservación del nombre de la Compañía en la Superintendencia de Cías.	Consultar los honorarios que el abogado va a cobrar por sus servicios	2
4	Contratar abogado para la incorporación.		1
5	Depositar 50% del capital declarado.		4
6	Notarizar los estatutos de la Cía.		5
7	Presentación de documentos para la constitución de la Cia.	Cotizar el valor que tendría la publicación	2
8	Publicar un extracto de la carta de la Cía. en un diario local.		14
9	Inscripción en el registro mercantil.		4
10	Aplicación para la obtención del RUC.		2
11	Determinar el banco al que se va a solicitar el préstamo.		10
12	Receptar propuestas para la construcción de la obra.		4
13	Solicitud de préstamo al banco.		2
14	Recolección de documentos para presentar el proyecto al banco.		3
15	Verificar que el préstamo haya sido aprobado.		20
16	Solicitar Permiso de Construcción.		5
17	Confirmar que se cuente con permiso de líneas telefónica en CNT.		10
18	Permisos Municipales.		10
19	Permiso del Min. De Salud.		10
20	Permiso del SRI.		5
21	Impresión de Facturas y documentos autorizados por el SRI.		20
22	Inspección del Municipio de Quito y del Departamento de Bomberos.		20
23	Contratación del personal directo.		20

24	Contratación de personal eventual.		2
25	Inscripción en línea para el IESS.		2
26	Inscripción del personal en el Ministerio del Trabajo.		1
27	Obtener la tasa de habilitación y pagar el patente comercial.		10
28	Adquisición del terreno.		5
29	Realizar contrato con la constructora en la que se definan los tiempos y pagos respectivos.		15
30	Nivelación del terreno.		30
31	Construcción de la estructura.		15
32	Construcción de techo y columnas.	Se requiere de la construcción de 4 camerinos los cuales estarán adecuados de la siguiente manera: Cada camerino tendrá 2 inodoros, 2 cubículos para cambiarse, 1 ducha, 2 lavabos, 1 espejo grande, bancas de madera.	25
33	Construcción de camerinos y baños.		10
34	Instalaciones de agua.		10
35	Instalaciones de luz eléctrica en los camerinos.		12
36	Instalación de alumbrado en cancha.		5
37	Instalación de redes telefónicas.		20
38	Compra e instalación de cancha sintética.		15
39	Instalación de mallas para cercar la cancha.		10
40	Compra de arcos y redes de fútbol.		20
41	Adecuación de módulos para bar y snacks.		20
42	Adecuación de tribuna para el público.		25
43	Construcción de oficinas.	Se va a requerir de los siguientes equipos para el correcto funcionamiento de las instalaciones: 2 computadores, 1 impresora, 2 teléfonos, 1 tablero, 5 sillas, alumbrado,	20
44	Implementación de oficinas.	Inauguración	1

Elaborado por: Chávez y Arboleda

6.3. Riesgos e imprevistos y plan de contingencia

Es necesario tener en cuenta los diferentes riesgos e imprevistos que pueden suceder en la escuela de fútbol, para minimizar los daños si es que alguno sucediera y para estar preparados para cualquier eventualidad.

No todos los riesgos son controlables, por lo tanto es importante tener un plan bien estructurado, aprender de los errores y buenas prácticas de otras empresas que están en el negocio relacionado para minimizar este riesgo.

A continuación se ha dividido los riesgos e imprevistos en sus grandes campos:

6.3.1. De Índole Propiamente Laboral

- Posibilidad de robo por parte de personas interna en las instalaciones:

Se realizará un consenso con los socios y colaboradores para determinar las causa y hechos del evento en el que se determinará las acciones a tomar ya sea descuentos vía rol por parte de los implicados o la desvinculación de la persona de la empresa.

- Posibilidad sustracción de información privilegiada de la empresa:

Se realizará un consenso con los socios y colaboradores para determinar los hechos del evento en el que se determinará las acciones a tomar, durante este tiempo el empleado no podrá cumplir con sus labores dentro de la empresa, en caso de encontrarse el acusado culpable, se procederá legalmente a través del Ministerio de Relaciones Laborales la terminación de su contrato y se lo seguirá juicio.

- Posibilidad de ausencia inoportuna de los empleados:

Se contará con una base de datos de personas que funcione como un registro de profesionales calificados para cada perfil de cargo, el cual deberá ser actualizado regularmente para contar con remplazos en menor tiempo.

- Posibilidad de ausencia inoportuna de los empleados:

Es responsabilidad de los dueños o socios del negocio, conocer la absoluta dinámica del negocio de tal forma que si algún empleado decide desvincularse, los accionistas puedan estar al tanto de todas las actividades que se realizan.

Se contará con personal de back up en caso de que el entrenador no pueda asistir a su clase. Es responsabilidad del administrador saber las actividades rutinarias que realizan los entrenadores, de esta manera en caso de que uno de ellos se ausente, el administrador pueda direccionar al back up.

- Posibilidad de accidente laboral:

Debido a que cada colaborador está afiliado al IESS como lo estipula la ley, cada uno de los empleados cuenta con el respaldo correspondiente, en caso de algún tipo de accidente laboral. Cabe mencionar que el empleado está cubierto por el seguro siempre y cuando éste se encuentre en horarios laborales o a su vez si el accidente se ocasiona en la ruta de ida o de regreso del trabajador a su domicilio.

6.3.2. De Carácter Social Y Ambiental

- Desastres naturales en los que se den daños en las instalaciones:

Se contará con un seguro de tal forma que el negocio pueda salir a delante a pesar de los incidentes naturales que se susciten.

Además se deberá contar con un plan de emergencias en el que se detalle las acciones y responsables para la evacuación ya sea cuando en las instalaciones se cuente con clientes o no.

- Robo o hurto en las instalaciones por parte de personas externas:

Se contará con un seguro de negocio el cual estará avaluado y cada mes se realizará un inventario de todos los activos para mantener un registro y tener seguimiento.

- Huelgas y protesta en el sector que repercutan las actividades en las instalaciones:

Se deberá estar en constante comunicación con los clientes de tal forma se informará cualquier cambio de cronograma por cualquier índole social.

- Estado de excepción o grave inestabilidad política :

Se deberá resguardar la seguridad de la niñas y de cualquier cliente, por lo tanto, si los incidentes ocurren antes de las horas de clase se suspenderán inmediatamente. Si llegasen a ocurrir durante las horas clase, se procederá a la evacuación siempre y cuando las condiciones sean propicias para salir, en caso contrario se mantendrá a las chicas dentro de las instalaciones hasta que se pueda desalojar el establecimiento o hasta que sus representantes legales las retiren.

- Vandalismo en las instalaciones:

Se contará con un seguro de negocio el cual estará avaluado por el monto del negocio y cada mes se realizará un inventario de todos los activos.

6.3.3. Riesgos Técnicos

- Posibilidad de falta de luz en las instalaciones:

Se deberá contar con un generador eléctrico ya que en caso de que no se tenga luz, éste sea activado inmediatamente para continuar con las labores regulares.

- Posibilidad de falta de agua:

Se deberá contar con tanques de agua de reserva en caso de cualquier eventualidad.

- Deterioro de las canchas sintéticas:

Se deberá incluir dentro del capital de trabajo los costos de mantenimiento, que se los realizarán con la frecuencia indicada por el proveedor.

- Posibilidad de no contar con suficientes implementos deportivos para realizar el entrenamiento regular:

Para no dejar de dar clases se prestarán sesiones extraordinarias donde se podrán presentar partidos de práctica, entrenamientos no convencionales y clases teóricas; las clases serán programadas a discreción del entrenador y con la autorización del administrador del local.

- Posibilidad de falla en los equipos de computación:

Toda la información de la empresa se respaldará en internet automáticamente. En caso de no poder facturar con el sistema se procederá a realizarlo de forma manual.

6.3.4. Riesgos Cliente/Consumidor

- Posibilidad de lesión en alguna niña:

Se contactará con su representante legal para informarle y si es emergente, se le llevará a una clínica estipulada en el registro de ingreso de la niña o adolescente.

Se contará con un manual para las fases de calentamiento y estiramiento de las niñas. Además cuando los representantes legales inscriban a su niña deberán leer los estatutos en los que la escuela no se responsabiliza por las lesiones que puedan tener, si no cumplen con las instrucciones por parte del técnico especializado.

Además se contará con kits de primeros auxilios (vendajes, anti-inflamatorios, cremas para relajamiento muscular, entre otros) así también como personal capacitado en primeros auxilios (Cómo actuar en caso de emergencia: asfixia, reanimación cardiorrespiratoria, esguinces, fracturas, traslado de heridos). De tal

manera que en caso de algún accidente los instructores puedan brindar ayuda inmediata a las niñas; en caso de no ser suficiente, mantendrán la situación estable mientras se llama a atención médica de emergencias.

Se utilizará el Manual De Primeros Auxilios Básicos (Universidad Nacional Autónoma De México, 2006), creado por Universidad Nacional Autónoma De México como guía para emergencias médicas ya que es un manual completo que cuenta con buenas prácticas a nivel internacional.

- Ausencia de la niña en las clases:

En caso de que la niña no asista a las clases en el horario pre-establecido, la empresa no tiene la responsabilidad por el servicio no percibido, no existirá la posibilidad de recuperar dichas sesiones o tampoco de reembolsarlas.

- Retiro de la niña:

Si una niña decide retirarse de la escuela podrá hacerlo hasta antes de cumplir con el 20% de las sesiones recuperando 50% del valor cancelado por el curso (no existirán devoluciones para las inscripciones).

- Posibilidad de pagos cheques falsos o tarjetas

En la escuela solamente se recibirán pagos en efectivo, por transferencia o por tarjetas de crédito previa aprobación de la entidad bancaria, ya que se hará con boucher debido a que los montos de la escuela no superan el mínimo mensual en consumos para acceder a contar con DATAFAST.

6.3.5. Riesgo Financiero

- Que no se obtenga los beneficios necesarios que requieren los accionistas o que se está incurriendo en una pérdida en el negocio:

Si es que esto sucede. lo mejor será priorizar las otras actividades relacionadas más tradicionales que brindan utilidad, tales como alquiler y uso de las canchas en infraestructura.

- Problemas de financiamiento a largo plazo:

En caso de no contar con financiamiento o acceder a financiamientos con tasas altas de interés a través de entidades bancarias privadas, se recurrirá a entidades públicas como el Ministerio del Deporte, Finanzas, Industrias y Productividad y otros; los cuales nos ayudarán con financiamiento a largo plazo con tasas convenientes.

- Problemas en el cumplimiento del financiamiento a corto y largo plazo:

Si la empresa está obteniendo ingresos y ganancias, y no se está cumpliendo con las responsabilidades del financiamiento a corto y largo plazo, se deberá reformar la estructura de capital. La empresa llevará un análisis de los estados financieros para identificar los problemas.

- Incrementos en servicios tercerizados:

Contar con un banco de proveedores actualizado y fijar contratos anuales para no alterar el precio durante el transcurso del año. Se revisará el precio de los servicios para la nueva temporada ajustando los cambios en los costos.

- Falta de liquidez para pago de los empleados:

Si la empresa no tiene liquidez, se puede hacer un préstamo a corto plazo en instituciones financieras para cubrir momentáneamente este problema o recurrir a préstamos de los socios.

- Incremento en servicios básicos y otros costos externos relacionados:

La escuela asumirá el incremento de los costos hasta que sea posible revisar el precio de los servicios para la nueva temporada con el fin mantener una imagen de seriedad frente a los clientes.

Capítulo VII - Riesgos, Criterios, Problemas y Supuestos

7.1. Criterios y supuestos utilizados

7.1.1. Ubicación

La ubicación de la escuela se establece en Quito en la calle De Los Nogales y Amagásí del Inca, al norte de la ciudad en el sector de Solca. El terreno tiene una dimensión de 700 metros cuadrados con cerramiento, es un sector céntrico tanto para Cumbayá como para los residentes del norte de Quito. Se escogió este lugar por el espacio para construcción de la cancha de fútbol y por la accesibilidad que tienen los clientes de diferentes sectores, además se tiene la ventaja que el sector está rodeada de colegios privados que cumplen con el segmento enfocado como se lo puede apreciar en el Anexo C.1

7.1.2. Mercado Objetivo

El mercado al que se enfoca la escuela es exclusivo para niñas y adolescentes mujeres entre 5 a 19 años que les guste o jueguen fútbol, que quieran aprender y perfeccionar su técnica. Se vio un nicho de mercado que no está siendo explotado por la competencia actual y existe una gran apertura de mujeres hacia el fútbol con un crecimiento constante. (Municipio del distrito metropolitano de Quito, 2011). Se determinó edades entre 5 a 19 años ya que es la edad en la que las chicas se encuentran cursando la escuela y colegio, época en la que una educación deportiva lleva un gran valor para el desarrollo físico, mental y social. Además desde los 14 años las chicas comienzan a mostrar sus intereses y preferencias por actividades extracurriculares, así también como crear círculos sociales basados en actividades.

Se da un enfoque a clientes de clase social media-alta, alta para generar el prestigio y exclusividad de la escuela debido a que este segmento posee recursos

para cubrir una mensualidad y se considera que la gente que pertenece a estos niveles sociales están dispuestos a cubrir con gastos de actividades deportivas y recreacionales de la preferencia de sus hijas.

7.1.3. Canales de distribución

Para el desarrollo de actividades referentes a la educación deportiva es necesario contar con espacios específicos que se acomoden a las necesidades de los clientes, en el caso de la escuela, es necesario contar con canchas adecuadas para llevar a cabo las sesiones de entrenamiento y prácticas, por lo tanto este servicio es presentado mediante un canal directo como se mencionó en el capítulo uno en el título 1.3.5 Canales de distribución.

Los beneficios al tener un canal directo es que se tiene el control sobre la calidad, precio y servicio que se ofrece. Aplicando este canal la comunicación debe ser eficiente para poder conseguir un cliente o un consumidor y se necesita invertir más recursos económicos en los canales de comunicación para que el canal directo sea favorable.

Se considera usar posteriormente un canal 2 y 3 donde los intermediarios sean las escuelas y entrenadores los cuales puedan recomendar o ganar una comisión por cada alumna que ingrese a la escuela. La desventaja de esta estrategia es que los intermediarios pueden implementar la misma idea.

7.1.4. Financiamiento

La escuela de fútbol requiere de financiamiento externo del 86% ya sea por bancos privados o entidades públicas para asumir gastos de construcción de la cancha de fútbol.

Se va a realizar un préstamo que cubra el 86% del proyecto y el 14% aportarán los accionistas. Se realizará un plan de pagos para cubrir esa deuda en un periodo a mediano plazo, como se detalla en el capítulo 8 en el título 8.11 Estructura de Capital y deuda buscada.

Es necesario el apalancamiento financiero por todos los beneficios que brinda el contar con infraestructura propia, además el proyecto conlleva grandes inversiones que los socios no se encuentran en capacidad de financiar.

7.1.5. Temporadas

En el negocio se tendrá picos de temporadas en vacaciones ya que se realizarán jornadas de clases en las mañanas y en las tardes como cursos vacacionales acogiendo de esta manera a nuevas jugadoras de fútbol lo cual ayudará a que la escuela se dé a conocer.

Se considera que en la época de clases se realizarán campeonatos intercolegiales que actuarán como externalidades positivas para la escuela, incrementando el número de jugadoras.

En cuanto a otro de los servicios que incorporará la escuela, serán los cursos vacacionales de fútbol femenino, estos cursos estarán vigentes exclusivamente en temporada de verano para coincidir con el periodo de vacaciones largas de las chicas estudiantes.

7.2. Riesgos y supuestos

Como se ha demostrado en capítulos anteriores la escuela utiliza el supuesto que en el futuro el volumen de ventas mantendrá su tendencia de crecimiento constante, siguiendo la tendencia mundial y nacional ya que la información obtenida está sustentada por datos reales. Inclusive cuando existe evidencia de tendencias reales como en éste caso, no se puede dejar de lado la posibilidad de que estas cambien. Es por esto que se debe tomar en cuenta que podría suceder, si diferentes escenarios tomaran lugar y se diera una variación en el volumen de ventas.

7.2.1. Variación Negativa en Ventas

En caso de que ocurrieran problemas de flujo de caja debido a una disminución en el volumen de ventas, (un bajo número de chicas inscritas pagando

mensualidades) se deberá tomar diferentes acciones para contrarrestar esta baja dependiendo del origen del problema.

Si el problema es interno u ocasionado por la competencia, el Gerente General será el encargado de crear y plantear nuevas estrategias para sacar la escuela adelante y ganar posicionamiento sin cambiar el nicho de mercado.

Otro problema que podría ocasionar la baja en ventas, es la tendencia del mercado, si ésta decrece, pone en peligro el enfoque del negocio pero esto no significa que pone en peligro a la empresa ya que uno de los puntos fuertes del proyecto, es la posibilidad de adaptarse a diferentes nichos de mercado haciendo ajustes en el giro del negocio, esto ofrece una ventaja de poseer un riesgo menor en la inversión de la infraestructura, principal costo del negocio.

Cambios en el giro del negocio podrían llevar a la empresa a incursionar en la Estrategia de Integración Horizontal y en la diversificación de la cartera de servicios ofrecidos, como el alquiler de las canchas con fines deportivos o recreativos, también a brindar el servicio de educación futbolística al mercado de hombres, ya que este posee un mayor tamaño que el mercado de mujeres.

7.2.2. Variación Positiva en Ventas

Si el volumen de ventas se ve beneficiado por un incremento dado por diferentes factores tanto externos como internos, en ese momento la empresa deberá revisar nuevamente el estado en el que se encuentra el mercado, específicamente la curva de elasticidad ya que esta muestra la factibilidad de incrementar el precio en las cuotas mensuales e inscripciones de la escuela, con el fin de incrementar el margen de ganancia o expandir el negocio en otra parte de la ciudad, marcando con mayor fuerza la Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación y también la Estrategia de Descremación. Estos enfoques se establecieron en el capítulo cinco, en la planeación del Marketing Estratégico y para la creación de la Política de Precios.

Capítulo VIII - Plan financiero

8.1. Inversión Inicial

Inversión Inicial, 291.394,70 USD

Se refiere al desembolso de recursos financieros para adquirir activos líquidos con el objetivo de brindar los elementos necesarios para poder iniciar una operación con fines operativos de los cuales se espera que generen ganancias (Zona Económica, 2011). La inversión inicial propuesta para este proyecto se encuentra detallada en el Anexo D.1 y se tiene considerado invertir inicialmente 291.394,70 USD desglosado de la siguiente manera:

8.1.1. Inversión en Activos Fijos, tangibles e intangibles

Se dividen en tres grupos: Gastos amortizables, Gastos Pre-operativos y Gastos Activo Fijos.

8.1.1.1. Gastos Amortizables

Gastos Amortizables, 3.021,27 USD que se dividen en:

- Gastos de Constitución, 1.375,00 USD

El gasto correspondiente para la constitución de la escuela se encuentra detallado en el Anexo D.2

- Gastos de Licencias y Software, 1.646,27 USD

Dentro de este ámbito se contará con software de contabilidad QuickBooks Pro 2012 y con el diseño de una página web, Anexo D.3

8.1.1.2. Gastos Pre-operativos, 243.455 USD

Se requerirán gastos pre-operativos, para el material de imagen corporativa y material publicitario inicial, desglosados en el Anexo D.4, e incluye la construcción de instalaciones. Es el rubro más alto equivalente a 243.000,00 USD.

La escuela de fútbol tendrá una construcción cubierta, para el primer año, 1 cancha de fútbol de 20x40 metros la cual tiene una capacidad para máximo 18 niñas; adicionalmente tendrá la estación para dos oficinas y atención al cliente, 4 camerinos, una sala de estar, un bar, una bodega y baños. En el segundo año se realizará una ampliación del lugar, existirán dos canchas, expandiendo así las instalaciones.

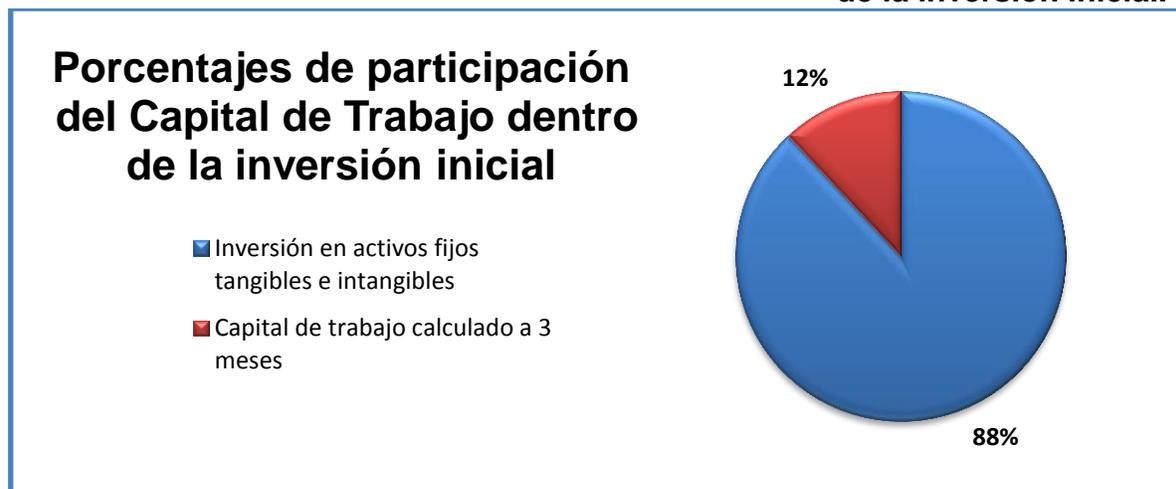
8.1.1.3. Gastos Activos Fijos, 6.729,71 USD

Los gastos de carácter fijo para brindar nuestros servicios incluyen equipos de oficina, equipos eléctricos y equipos de computación, todos estos se encuentran detallados en el Anexo D.5

8.1.2. Capital de Trabajo (Calculado a 3 meses) 37.001,69 USD:

Los recursos requeridos para operar la empresa durante un mes son de un valor de 12.33,89 USD y por los 3 meses se requiere 37.001,69 USD. Todos los influyentes en este cálculo se encuentran en el Anexo D.6

Gráfico 24 – Porcentajes de participación del Capital de Trabajo dentro de la inversión inicial.



Elaborado por: Chávez y Arboleda

8.2. Fuentes de Ingreso

Los ingresos están ligados estrechamente con la proyección de ventas de cupos durante los 5 años del proyecto. El detalle de cada escenario se encuentra en el Anexo D.7

8.2.1. Escenario normal

Los servicios y precios considerados para la proyección es la siguiente:

Tabla 23 – Precios

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	Precio de mensualidad	Cupos Anuales				
Clase Competitiva	\$ 149,00	432	720	1008	1008	1008
Clase Competitiva Fin de semana	\$ 169,00	432	720	1008	1008	1008
Clase Recreativa	\$ 129,00	432	576	864	864	864
Clase Recreativa Fin de semana	\$ 149,00	240	384	576	576	576
Cursos Vacacionales	\$ 250,00	42	72	96	96	96
Alquiler de cancha	\$ 120,00	816	1536	1824	1824	1824

Elaborado por: Chávez y Arboleda

El precio se mantiene fijo en los cinco años y lo que varía son los cupos ofertados.

La variación de crecimiento está calculada para el segundo año, en un 69% promedio, basándose en que en el primer año se va a hacer una fuerte inversión en marketing. Para llegar a estos niveles de incremento y adicionalmente en el segundo año se hará una ampliación a una segunda cancha cubierta. En el tercer año, habrá un crecimiento de 39% promedio y los siguientes años mantenerse.

El cupo anual está calculado por el número de niñas, por cuantas clases se dividan y por doce meses. Por ejemplo, para clases competitivas se necesita 12 niñas por 3 clases competitivas que se ofrece es de 36 cupos, y eso por 12 meses, son 432 cupos anuales.

A continuación se resume el ingreso por ventas del proyecto en escenario normal de los 5 años.

Tabla 24 – Ingreso por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$ 327.996	\$ 562.800	\$ 760.704	\$ 760.704	\$ 760.704

Elaborado por: Chávez y Arboleda

8.2.2. Escenario optimista

Se considera un crecimiento del 10% en las ventas de cupos del escenario normal. Anexo D.7

8.2.3. Escenario pesimista

Se considera un decrecimiento del 10% en las ventas de cupos del escenario normal. Anexo D.7

8.3. Costos Fijos y variables

8.3.1. Costos Fijos, 125.121,42 USD

Se calcularon los costos fijos tomando en cuenta Gastos administrativos el cual se abre por nómina, mano de obra de terceros, arriendos y servicios básicos. Adicionalmente se toman en cuenta los rubros de la publicidad. Anexo D.8

8.3.2. Costos Variables, 13.426,78

Debido a que los costos variables están considerados anualmente, para los cupos de clases tanto recreativas como competitivas, están valorados en 6.67 USD estos incluyen 2 uniformes, 1 termo plástico y 1 un bolso deportivo anualmente. El curso vacacional incluye todo lo anterior mencionado más refrigerio diario por un valor de 9.59 USD por cupo. Para los costos del alquiler de cancha se incurrirá en entregar bebida hidratante de 6 lts., el valor es de 4 USD por cupo. Anexo D.9

Tabla 25 – Costos Variables por cupo

Producto	Costo Variable por cupo
Clase Competitiva	\$6,67
Clase Competitiva Fin de semana	\$6,67
Clase Recreativa	\$6,67
Clase Recreativa Fin de semana	\$6,67
Cursos Vacacionales	\$9,59
Alquiler de cancha	\$4,00
Promedio	\$6,71

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Dentro del escenario normal se proyectan los siguientes costos variables para los 5 años, se procedió a multiplicar el costo variable por el número de cupos durante el año. En el Anexo D.10 se encuentran los costos variables detallados de cada producto en los diferentes escenarios.

Tabla 26 – Costos Variables de ventas en el escenario normal

Resumen de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$13.426,78	\$22.834,48	\$31.256,64	\$31.256,64	\$ 31.256,64

Elaborado por: Chávez y Arboleda

8.4. Estado de Resultados proyectado

Un estado de resultados es un informe financiero que presenta los ingresos, egresos, costos, utilidades y pérdidas de una empresa a una fecha determinada. (Conceptos Financieros, 2010). Se han desarrollado dos escenarios diferentes, el primero tomando en cuenta un apalancamiento financiero de 243.000 USD y el segundo, considerando el mismo proyecto teniendo una estructura desapalancado en el financiamiento.

Se expone en el Anexo D.11 los diferentes escenarios tomando en cuenta modelos apalancados y desapalancados.

8.5. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo es otro de los estados financieros, este muestra un detalle de los movimientos de efectivo ya sean ingresos o egresos, este estado permite analizar ventas y pagos; Así también como revisar el funcionamiento de la estructura de capital y el rendimiento de inversiones. Perdomo, M. (1988). En la empresa se tomó en cuenta seis diferentes escenarios categorizados en dos grupos como se muestra continuación:

8.5.1. Flujos de efectivo sin apalancamiento

Anexo D.12

- Escenario normal
- Escenario optimista
- Escenario pesimista

8.5.2. Flujo de efectivo con apalancamiento

Anexo D.13

- Escenario normal
- Escenario optimista

- Escenario pesimista

8.6. Balance General Proyectado

Es una herramienta financiera, donde se muestra en forma de un resumen gráfico, a una fecha determinada como está estructurado todo lo que posee una empresa, incluyendo las cuentas por cobrar, por pagar y lo que pertenece a sus propietarios, muchas personas lo consideran como una fotografía de la empresa a una fecha determinada (Info Pymes, 2011).

Para el balance general del proyecto año a año se consideró los activos corrientes, activos a largo plazo, activos no corrientes y por otro lado se tomó en cuenta pasivos corrientes, los pasivos a largo plazo y patrimonio de la empresa. El primer cuadro se puede observar en el Anexo D.14 es sin apalancamiento y el segundo, el modelo apalancado en el Anexo D.15

8.7. Punto de Equilibrio

Para el proyecto se calculó el punto de equilibrio el cual nos dice que es necesario vender anualmente por lo menos 811 cupos lo equivale a 68 cupos mensuales a un precio promedio de \$161 para recuperar los recursos invertidos en el proyecto, esto equivale a obtener ingresos por \$130.562,42 anuales. El cálculo del punto de equilibrio se encuentra en el Anexo D.16

8.8. Determinación de la tasa de descuento

8.8.1. Modelo de fijación de precio de activo de capital (CAPM) y Costo promedio ponderado del capital (CPPC)

Por falta de datos para nuestro coeficiente Beta en el país, se realizó un cálculo con Valores de Estados Unidos y Otro para Ecuador.

Para el modelo de Estados Unidos se usó un beta de Estados Unidos con un 1.06 para el desapalancado y un 0.8, además se tomó una tasa libre de riesgo de 4.61%. (Portafolio Personal, 2011).

Para el modelo ajustado a Ecuador se tomó en cuenta el Riesgo País (EMBI Ecuador) con un 9.92 %, (Banco Central del Ecuador, 2012), una tasa libre de riesgo (Rf) del 6.5 (Banco Central del Ecuador, 2012), y una Beta de la Industria desapalancada del 0.75 (Damodaran, 2012). y estresándole a 0.85 en el apalancado por la falta de datos reales en Ecuador.

Tabla 27 – CAPM Ecuador

Re=Rf+B*(RM-RF)		Desapalancado	Apalancado
Rf		6,5%	6,5%
B		0,75	0,85
Rm-RF		23,50%	23,50%
Re=		19,25%	20,95%
		Desapalancado	Apalancado
Valor de deuda	Kd	0,00%	22,44%
Ke des USA			
Activo libre de riesgo	rf	4,61%	4,61%
Beta de la industria	Bd	1,06	0,8
Prima de riesgo	PRM	10,39%	10,39%
CAPM	ke d USA	15,62%	12,92%
Riesgo de Ecuador	EMBI	9,92%	9,92%
CAPM Usa + Ecuador	Ke desap Ecuador	25,54%	22,84%

Fuente: Información

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Tabla 27 – CAPM Ecuador

	t Ecuador	19,25%	20,95%
Deuda	D	0%	86%
Capital accionario	E	100%	14%
Total capital	V	100%	100%
Deuda sobre capital	D/E	0,00%	6,14%
CAPM Empresa	CAPM ap Ecuador	25,54%	24,42%
CPPC empresa	CPPC	19,25%	15,24%

Fuente: Información

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Dándonos un CPPC del 19.25% para el modelo desapalancado y CPPC 15.24% para el apalancado, se puede concluir que sería beneficioso contar una estructura de capital enfocada en un menor apalancamiento pero debido a la restricción en los recursos propios se tomara de todas maneras el 88% de financiamiento externo, por lo cual el CPPC real para nuestro proyecto es del 15.24%

8.9. Índices Financieros

8.9.1. Rentabilidad sobre activos (ROA)

El índice de retorno sobre activos (ROA) mide con respecto a los activos que posee la empresa, la rentabilidad. El ROA nos dice que tan eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades. (Crece Negocios, 28 de Agosto del 2009).

A continuación esta la tabla del ROA:

Tabla 28 – ROA

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	= $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$ =	47%	75%	69%	51%	40%

Fuente: Información

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Esto quiere decir que el proyecto tiene una rentabilidad del 46% sobre los activos que posee en el año 1. En otras palabras, la empresa utiliza el 46% del total de sus activos en la generación de utilidades.

8.9.2. Rentabilidad sobre la inversión (ROI)

Para calcular el rendimiento sobre la inversión se tomó el rendimiento del estado de resultados sobre la inversión inicial, el cual año a año, el proyecto obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 29 – ROI

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	= $\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$ =	38%	95%	136%	136%	136%

Fuente: Información

Elaborado por: Chávez y Arboleda

El primer año tenemos una rentabilidad de 39% la cual nos dice que la inversión tiene una rentabilidad positiva y a la empresa está siendo eficiente al usar su capital para generar utilidad.

8.9.3. Rentabilidad sobre el capital propio (ROE)

El ROE mide la ganancia en cada unidad monetaria invertida en la empresa en patrimonio, calculada dividiendo beneficios entre recursos (Financiero, 2011).

Para calcular el rendimiento sobre el capital propio se tomó en cuenta los siguientes escenarios:

Tabla 30 – ROE

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$ =	91%	75%	54%	36%	26%

Fuente: Información

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Nos da un ROE de 87% para el primer año, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 87% con respecto al patrimonio que posee. En otras palabras, la empresa utiliza el 87% de su patrimonio en la generación de utilidades.

8.9.4. Razón Corriente

La razón corriente es la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, ya sea deudas o pasivos a corto plazo. Es un índice que muestra la liquidez de la empresa (Gernecie, 2010).

Para calcular razón corriente se tomó en cuenta el siguiente escenario:

Tabla 31 – Razón corriente

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	= $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ =	\$ 3,35	\$ 6,08	\$ 12,41	\$ 17,50	\$ 22,15

Fuente: Información

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Esto quiere decir que la empresa por cada dólar que debe, tiene 3,35 USD para pagar o respaldar esa deuda. Por lo tanto se tiene solvencia y capacidad de pago suficiente para dar garantía que la empresa podrá pagar la deuda.

8.9.5. Prueba Ácida

La prueba ácida mide la liquidez de una empresa, para la capacidad de pago que tiene. (Gernecie, 2010).

Para calcular el rendimiento sobre el capital propio, se tomó en cuenta el siguiente escenario:

Tabla 32 – Prueba Ácida

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Ácida	= $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ =	\$ 3,22	\$ 5,92	\$ 12,18	\$ 17,23	\$ 22,87

Fuente: Información

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Esto quiere decir que por cada dólar invertido en el proyecto, la empresa dispone de 3,22 USD para pagar la deuda a corto plazo y esto ayuda a la llenar de confianza al inversionista o a la entidad bancaria que hace el préstamo.

La Prueba Ácida salió igual que la Razón Corriente ya que en la Prueba Ácida se considera el inventario y la escuela no maneja inventario.

8.10. Financiamiento deseado mixto

De los diferentes tipos de financiamiento, el proyecto vio la necesidad de tener un financiamiento mixto debido a las limitaciones del financiamiento propio. Hay que considerar la posibilidad de incrementar los fondos necesarios para la realización del proyecto, a través de sistemas de financiamiento mixto, en la que los

accionistas requieran de aportaciones externas de capital en el caso del proyecto de una entidad financiera. (Sistema Financiero Mixto, 2010).

Después de un análisis, el financiamiento mixto es la mejor opción para el proyecto ya que se va a trabajar con fuentes propias y fuentes externas de una entidad bancaria ya que de ese modo con capital externo se cubren los costos y gastos del proyecto y puede generar mayores ingresos.

8.11. Estructura del capital y deuda buscada

Estructura del capital, se refiere a la forma en que una empresa maneja el financiamiento y la proporción entre capital de los accionistas o socios y el capital financiado por terceros mediante deudas. Para mantener coherencia con el capital de trabajo y los ingresos esperados las instalaciones, son financiadas principalmente por capital de terceros, tal como se puede apreciar en el nivel de endeudamiento del 86,27% de la inversión inicial que corresponde a un monto de 251.394,70 USD y capital propio con el 13,72% que equivale a 40.000 USD, brindando la opción de cancelar mensualidades por la deuda de 5301.11 USD, un valor que se puede desembolsar y aun así mantener liquidez la empresa para cumplir con sus otras obligaciones de carácter corriente.

Gráfico 25 – Estructura de Capital

Elaborado por: Chávez y Arboleda

8.12. Usos de Fondos

Los fondos recaudados por financiamiento externos serán usados en la inversión inicial. Incluye la construcción de las instalaciones, la cual es la principal razón del préstamo a una entidad bancaria y adicional, parte de los activos fijos ya que el capital propio será destinado a pagar capital de trabajo y otros gastos.

8.13. Retorno para el inversionista

8.13.1. Valor Actual Neto

También conocido como VAN o VPN es uno de los métodos más usados para evaluar a los flujos de efectivo mediante la sumatoria de todos los flujos de un proyecto traídos a valor presente mediante una tasa de descuento, (Didier J.,2011). Para este proyecto se ha tomado valores del VAN para los flujos de 5 años de funcionamiento del negocio. Anexo D.17

Con una tasa de descuento del 15.24% en caso de apalancamiento:

- Escenario Pesimista, 494.189,51 USD
- Escenario Normal, 603.019,74 USD
- Escenario Optimista, 779.925,86 USD

Con tasa de descuento del 19.25% en caso de ser desapalancado:

- Escenario Pesimista, 481.290,82 USD
- Escenario Normal, 533.903,93 USD
- Escenario Optimista, 692.672,36 USD

En todos los escenarios el proyecto muestra VAN positivos y en un corto plazo.

8.13.2. Tasa Interna de Retorno

También conocida como TIR, es un indicador de rentabilidad para un proyecto, éste determina el valor de una tasa de rendimiento cuando se iguala el VAN de un proyecto a un valor cero (La Información, 2009).

Para la escuela se ha calculado valores porcentuales que respaldan el VAN calculado para cada escenario. Anexo D.18

Con una tasa de descuento del 15.24% en caso de apalancamiento:

- Escenario Pesimista, 38.84%
- Escenario Normal, 43.90%
- Escenario Optimista, 54.49%

Con tasa de descuento del 19.25% en caso de ser desapalancado:

- Escenario Pesimista, 37.57%
- Escenario Normal, 41.66%
- Escenario Optimista, 51.90%

8.14. Periodo de recuperación del inversionista

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es un método que a corto plazo puede determinar el periodo de recuperación de la inversión y mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo ya que permite anticipar los eventos en el corto plazo. (Didier J., 2011).

El inversionista podrá recuperar su inversión durante el segundo año lo cual es un plazo bastante corto para la inversión, razón por la cual se decidió alquilar el terreno en lugar de comprarlo con la intención de una posible adquisición posterior cuando la empresa cuente con la capacidad.

Tabla 33 – Flujos neto de efectivo

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(\$ 291.394,70)	\$ 133.693,81	\$ 269.034,64	\$ 607.397,48	\$ 941.907,50	\$ 1.311.058,44

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Inversión Inicial: (\$ 291.394,70)

Flujo Neto de efectivo:

- Año 1 = \$ 133.693,81
- Año 2= \$ 269.034,64

Calculo PRI:

Al ir acumulando los flujos netos de efectivo se tiene que, hasta el periodo 2, la sumatoria es de, $133.693,81 + 269.034,64 = 402.728,45$ USD, valor mayor al monto de la inversión inicial, 291.394,70 USD. Esto dice que el periodo de recuperación se encuentra entre los periodos 1 y 2.

El costo no recuperado al principio del año uno: $291.394,70 - 133.693,81 = 157.700,89$ USD por lo que es necesario ese monto del año 2.

El monto que falta del año 2 es = $157.700,89 / 269.034,64 = 0.59$

El periodo de recuperación de la inversión, para este proyecto y de acuerdo a sus flujos netos de efectivo, es de 1.59 periodos.

Tabla 34 – Periodo de recuperación

AÑOS	MESES	DÍAS
1	12 X 0.59	
1	7.08	
1	7.08	30*0.08
1	7.08	2

Elaborado por: Chávez y Arboleda

Asumiendo que la unidad de tiempo utilizada en la proyección son meses de 30 días, el periodo de recuperación para 1.59 equivaldría a: 1 año + 7 meses + 2 días aproximadamente.

Capítulo IX - Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- El proyecto anteriormente mencionado y detallado es factible y cuenta con una rentabilidad que cubre la inversión inicial con un TIR y Van positivos para los 5 años de proyecto.
- El segmento al cual nos estamos enfocando con el proyecto planteado, no ha sido anteriormente explotado en el mercado actual y existe una oportunidad para emprender el proyecto.
- La estrategia de marketing será pilar fundamental para promocionar y posicionar el servicio y permanencia en el mercado.
- La estructura física del proyecto debe ser segura, exclusiva, llamativa y de interés por los posibles usuarios.
- La exclusividad en el servicio, será un factor predominante para los usuarios.
- El fútbol es un deporte destinado a todos los estratos sociales, sin embargo el enfoque del proyecto fue enfocado a estrato medio alto, alto para especializarse en ese nicho y brindar un servicio de calidad.
- El fútbol especializado para niñas y adolescentes no ha sido canalizado ni enfocado anteriormente en el mercado.
- Las canchas sintéticas son de interés para los usuarios de nuestro nicho.
- Los precios del mercado son altos para la introducción del servicio, ya que está enfocado para aquellos usuarios que realmente quieren y tienen la posibilidad de adquirirlo.
- Actualmente no existe un lugar exclusivo de educación futbolística femenina direccionada a un nivel socio económico medio alto, alto que ofrezca clases a niñas y adolescente mujeres.

9.2. Recomendaciones

- Se recomienda aplicar el proyecto en el próximo año o máximo 2 años para que los datos establecidos puedan ser viables.
- Se recomienda registrar la marca y patentar el servicio para evitar plagios externos y con el tiempo generar franquicias.
- Se recomienda realizar alianzas estrategias con instituciones educativas y empresariales para obtener nuevos usuarios.
- Se recomienda establecer una base de datos para realizar seguimiento continuo a potenciales clientes.
- Se recomienda realizar una estructura física que sea de fácil construcción ya que el terreno no es propio.
- Se recomienda realizar un manual de políticas y uso de las instalaciones.
- Se recomienda realizar estudios de mercado semestrales para conocer los cambios que podría tener el usuario de nuestro nicho en cuanto al servicio y las tendencias.

Bibliografía:

Libro:

Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S. y Rudelius W. (2004). Marketing, Interamericana. (7ª ed.). EEUU: McGraw-Hill, p. 412 y p. 421.

Malhotra, N. (2004). Investigación de Mercados. (4a Edición). EEUU: McGraw-Hill. p. 37, p. 39 p. 117, p. 137 y p. 168.

Robbins, S.; Coulter M. (2005). Administración, (8a ed.), Pearson Educación.

Sekiguchi, T; Ayala, M (1999). Logística: estrategia extrema para ganar valor, Tesis de Maestría en Administración (Premio Mejor Tesis de Maestría en Administración en el ITAM 1997-1999), Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.

Documento de Internet:

Academia de Fútbol Alfaro Moreno (2010). Fútbol. Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.alfaromoreno.com/contacto.php>

Alegsa (2011). Cuello de botella, Santa Fe, Argentina. Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/cuello%20de%20botella.php>

Antún, J. (2011). Administración de la Cadena de Suministros (pp. 3 y 4). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Administracion%20de%20la%20Cadena%20de%20Suministros.PDF>

Artículos informativos (s.f.). Manejo de Inventario. Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de

http://www.articulosinformativos.com/Manejo_de_Inventario-a862351.html

Aureamorar (23 de mayo de 2008). Relaciones Públicas Empresariales. Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://aureamorarrpp.blogdiario.com/>

Banco Central del Ecuador (2012). Riesgo País, Recuperado el 15 de Diciembre del 2011, de <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador (2012). Tasa libre de Riesgo. Recuperado el 4 de Enero del 2012, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorFiscal/DeudaInterna/Condiciones/T-201201.htm>

Borrero, J. (s.f.). Marketing Estratégico, p. 273. Recuperado del 14 de septiembre del 2011, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

Bryson, J., Braithwaite, Y. y Min, J. (2008). LA84 Foundation (pp. 3-7), Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.la84foundation.org/3ce/CoachingManuals/LA84SpanishSoccerManual.pdf>

Cámara de Comercio de Quito (2011). Escuela de Fútbol. Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de http://www.ccq.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=129

Conceptos Financieros (2010). Estado de resultados Proyectados. Recuperado el 15 de Diciembre del 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEstadoDeResultados>

Constitución (2011). Compañías de responsabilidad limitada p. 12. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf

Cooperación Internacional Financiera y The World Bank (2011). Doing business in Ecuador. Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador>

Corporación Andina de Fomento (Septiembre del 2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Recuperado el 2 de Diciembre del 2011, de http://gc.caf.com/upload/pubs/Guia_Colombiana_de_Gobierno_Corporativo.pdf

Crece Negocios (28 de Agosto del 2009). Capacidad de producción, Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.crecenegocios.com/glosario-de-terminos-usados-en-produccion/>

Crece Negocios (28 de Agosto del 2009). Capacidad de producción, Recuperado el 22 de Enero del 2011, de <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>

Damodaran (2012). Beta Industria. Recuperado el 4 de Enero del 2012, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Dawson-Saunders B, Trapp RG. (1996). Bioestadística Médica . 2ª ed. México: Editorial el Manual Moderno. Recuperado el 1 de Octubre del 2011, de: <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>

Didier, J. (2011). Pymes Futuro, Recuperado el 22 de Enero del 2011, de <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

- Didier, J. (2011). Pymes Futuro. Recuperado el 22 de Enero del 2011, de <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>
- DrLeyes (2011). Legislación Ecuador, Recuperado el 2 de Diciembre del 2011, de <http://www.drleyes.com/page/internacional/documento/4/180/300/Ecuador/Codigo-Civil/Terminacion-Contrato-de-Trabajo/>
- Economy Watch (2010, p.1). PIB per cápita. Recuperado el 7 de Septiembre del 2011, de <http://www.economywatch.com/economic-statistics/country/Ecuador/>
- Ecuador en cifras (2011). Comercio Interno. Recuperado el 7 de Septiembre del 2011, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/comercioInterno.html#app=2c5d&7009-selectedIndex=0>
- El hoy (30 de enero del 2006, párr. 3). El negocio que vive del gol. Recuperado el 9 de septiembre del 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/un-negocio-que-vive-del-gol-225342-225342.html>
- FIFA Federación Internacional de fútbol (2006). Reglas de Fútbol Sala (p.6). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.futsal.com/reglas/FIFAFutsal2006REGLASDEJUEGO.pdf>
- Financiero (2011). Rentabilidad sobre Capital Propio. Recuperado el 22 de Enero del 2011, de http://www.financiero.com/diccionario_financiero/roe.asp
- Fleisman, D. (2011). Modelos de las estrategias de marketing para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, (párr. 5.3). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://rdmercadeo.com/articulos/marketing/281-modelos-de-las->

estrategias-de-marketing-para-las-micros-pequenas-medianas-y-grandes-empresas.html

Fontanez, D. (Julio 2005). Gestiópolis: 3 tácticas altamente efectivas para triplicar tus ventas (párr. 3), Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/21.htm>

Fútbol City (2011). Academia Fútbol city Ecuador, p.1. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de <http://www.futbolcityecuador.com/escuelas-de-futbol.html>

Fútbol inicial & infantil (2011). Escuela de Fútbol, p. 1. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de http://www.futbolinicial.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=38&Itemid=120

Fútbol inmediato (13 de febrero del 2008). Alfaro Moreno lleva su escuela a Quito, párr. 1. Recuperado el 14 de septiembre del 2011, de http://www.futbolinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=noticia&id=9175&umt=alfaro_moreno_lleva_su_escuela_a_quito

Gerencie (2010). Prueba Ácida. Recuperado el 22 de Enero del 2011, de <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>

Gerencie (2010). Razón Corriente. Recuperado el 22 de Enero del 2011, de <http://www.gerencie.com/razon-corriente.html>

González, J. (22 de octubre del 2004). La Elección de las tácticas (p.1). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-cinco-pasos-aumentar-ventas/eleccion-tacticas>

Hoy (20 de marzo del 2009). Ecuador entre los países con más riesgo de inestabilidad política, párr. 2. Recuperado el 13 de septiembre, de

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-es-uno-de-los-paises-latinoamericanos-que-corren-alto-riesgo-de-inestabilidad-politica-339402.html>

IESS (2011). Art. 111 y 113 Código del Trabajo. Recuperado el 25 de Noviembre del 2011, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=200

IESS (2011). Art. 55 y 65 Código del Trabajo . Recuperado el 25 de Noviembre del 2011, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=200

IESS (2011). Art. 69 Código del Trabajo . Recuperado el 25 de Noviembre del 2011, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=200

IESS (2011). Art. 82 Código del Trabajo . Recuperado el 25 de Noviembre del 2011, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=200

IESS (2011). Fondos de Reserva . Recuperado el 25 de Noviembre del 2011, de <http://www.iess.gob.ec/site.php?content=1287-fondos-de-reserva>

IESS (2011). Preguntas Frecuentes. Recuperado el 25 de Noviembre del 2011, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=493:preguntas-sobre-afiliacion-al-iess-y-sus-beneficios&catid=91

IESS (26 de mayo del 2009). Tasas de Aportación Resolución CD. 261. Recuperado el 12 de Noviembre del 2011, de

http://www.iess.gob.ec/documentos/tasas_aportacion/TASAS_DE_APORTACI.pdf

Info Pymes (2011). Balance General Proyectado. Recuperado el 20 de Diciembre del 2011, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/balancege.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2011). Clasificación de actividad CIIU 4. Recuperado el 7 de Septiembre del 2011, de http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_remository&Itemid=128&func=fileinfo&id=15&lang=es

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2011). Resultados del 2010. Recuperado el 1 de Octubre del 2011, de: http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2011). Resultados Censo por Población. Recuperado el 1 de Octubre del 2011, de: http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800'%20rel=slbox

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2011). Población por Provincia. Recuperado el 1 de Octubre del 2011, de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1215&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2011). Socio Económico Agregado. Recuperado el 1 de Octubre del 2011, de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1184&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

La Bombonerita (2010). Escuela de fútbol, párr. 1. Recuperado el 9 de septiembre del 2011, de <http://www.labombonerita.com.ec/>

La Bombonerita (2010). Escuela de fútbol, párr. 2. Recuperado el 10 de septiembre del 2011, de <http://www.consultoresml.com/newage/clientes/labombonerita/nosotros.php?visto=2>

La Bombonerita (2010). Escuela de fútbol, párr. 3. Recuperado el 7 de septiembre del 2011, de <http://www.labombonerita.com.ec/index.php/slides/89-escuela-de-futbol>

La cámara de comercio (2012). Instructivo Salarial 2012, Recuperado el 20 de Enero del 2011, de, http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=94&Itemid=60&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29

La Información (2009). Tas Interna de Retorno. Recuperado el 22 de Enero del 2011, de <http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/>

La murga (2010). Fútbol. Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de www.lamurga.com.ec/

Marathon Exports (2011). Fútbol, p.1. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de <http://marathon-sports.com/catalogo/>

Ministerio de Relaciones Laborables (2012). Salarios Mínimos. Recuperado el 4 de Enero del 2011, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=558:incremento-salarial-2012-fijacion-de-salarios-minimos-

sectoriales-y-salario-basico-unificado&catid=7:boletines-de-prensa-
&Itemid=52

Ministerio del Deporte República del Ecuador (2010). Informe Sedentarismo, p 29.
Recuperado el 7 de septiembre del 2011, de
<http://deporte.gob.ec/noticias/datos-sedentarismo>

Ministerio del Deporte República del Ecuador (2010). Informe Sedentarismo, p 24.
Recuperado el 13 de septiembre del 2011, de
[http://deporte.gob.ec/noticias/datos-sedentarismo/doc_details/457-
informe-sedentarismo-2010](http://deporte.gob.ec/noticias/datos-sedentarismo/doc_details/457-informe-sedentarismo-2010)

Municipio del distrito metropolitano de Quito (2011). Indicadores Demográficos, p.1,
Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de
http://sthv.quito.gov.ec/images/indicadores/Demografia_barrio.htm

Municipio del distrito metropolitano de Quito (2011). Indicadores Género y edad, p.
2. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de
http://sthv.quito.gov.ec/images/indicadores/gedad_dmq.htm

Municipio del distrito metropolitano de Quito (2011). Indicadores pobreza, p. 3.
Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de
<http://sthv.quito.gov.ec/images/indicadores/pobreza.htm>

Municipio del distrito metropolitano de Quito (2011). Indicadores Género y edad, p.
2. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de
http://sthv.quito.gov.ec/images/indicadores/proyeccion_zonal.htm

Nuñez, R. (2011). Marketing XXI: Fase de declive, (3a ed.). Recuperado el 9 de
Octubre del 2011, de Marketing XXI, Fase de declive,
<http://www.marketing-xxi.com/fase-de-declive-41.htm>

- Nuñez, R. (2011). Marketing XXI: Fase de Madurez, (3a ed.). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.marketing-xxi.com/fase-de-madurez-40.htm>
- Nuñez, R. (2011). Marketing XXI: Producto y Precio, (3a ed.). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.marketing-xxi.com/fase-de-lanzamiento-o-introduccion-37.htm>
- Nuñez, R. (2011). Marketing XXI: Técnicas de Ventas, (3a ed.). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>
- Perdomo, M. (1988). Análisis e Interpretación de Estados Financieros (p. 39). Editores ECA Tercera Edición 2002. Recuperado el 20 de Diciembre del 2011, de <http://www.aulafacil.com/cursosenviados/analisisestadosfinancieros/Lecc-4.htm>
- Poligrass (2011), césped sintético, p.1. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de <http://www.cespedsintetico.com.ec/>
- Portafolio Personal, (2011). Tasa libre de Riesgo, Recuperado el 4 de Enero del 2012, de http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp
- Presidencia de la República de Ecuador (2011). Tramites de Ciudadanos. Recuperado el 2 de Diciembre del 2011, de http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite_imp.php?cd=300
- Psicología Laboral (18 de Septiembre del 2007). Perfil de Cargo (párr. 1), Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://praxischile.blogspot.com/2007/09/perfil-de-un-cargo.html>

Quito Tenis y Golf Club (2011). Clases de fútbol, párr. 5. Recuperado el 9 de septiembre del 2011, de <http://www.qtgc.com/web/pagina-principal/areas-deportivas/gimnasio/escuelas/>

Reglamento General a la Ley de Deporte (1 de abril del 2011). Educación Física y Recreación, artículo 30. Recuperado el 18 de septiembre del 2011, de http://deporte.gob.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=462&tmpl=component&format=raw&Itemid=13

Reglamento General a la Ley de Deporte y Losep (1 de abril 2011). Sección 1 de los Clubes deportivos Especializados Formativos (Art. 30, p.5). Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de http://deporte.gob.ec/index.php?option=com_docman&Itemid=13

Rubinsztein, G. (s.f.). Tercerización: ventajas, desventajas y criterios para su adopción, Recuperado el 9 de Octubre del 2011, de <http://www.esmas.com/emprendedores/ideasenpapel/equipointerno/399867.html>

Sistema Financiero Mixto (2010). Financiamiento. Recuperado el 22 de Enero del 2011, de <http://es.scribd.com/doc/52033000/31/Sistema-de-financiamiento-mixto>

Tendencias en los consumidores (2 de enero 2010). Micro Empresa noticia blog, párr. 4. Recuperado el 7 de septiembre del 2011, de <http://microempresa.blogdiario.com/1262436404/>

Thompson, A., Strickland, A. y John, E. (2008). Administración Estratégica, Teoría y Casos: Adecuación de la estrategia a la situación específica de una industria o empresa (15 ed.). EEUU: McGraw-Hill.

Thompson, I. (Enero 2007). Estrategias de Precios, párr. 2-4. Recuperado el 14 de septiembre del 2011, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Thompson, I. (Enero 2007). Tipos de Canales de Distribución, párr. 2-4. Recuperado el 14 de septiembre del 2011, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

Universidad Nacional Autónoma De México (2006). Manual De Primeros Auxilios Básicos. Recuperado el 29 de Noviembre del 2011, de <http://www.huv.gov.co/web/sites/default/files/manual%20primeros%20auxilios.pdf>

Wray, C. (2006). Fútbol y Sombras Fútbol femenino en el Ecuador. Recuperado el 16 de septiembre del 2011, de, <http://futbolysombras.com/>

Zona Económica (2011). Inversión Inicial. Recuperado el 10 de Diciembre del 2011, de <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>.

ANEXOS

Anexos A

Anexo A.1

Logo – Fut Print Girls Soccer School



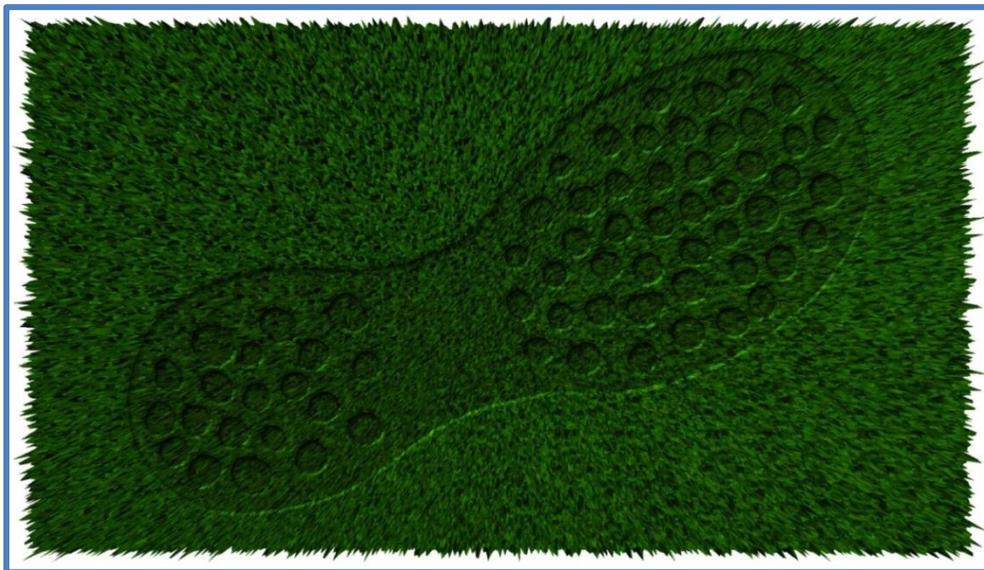
Elaborado por: Los autores

Anexo A.2



Elaborado por: Los autores

Anexo A.3



Elaborado por: Los autores

Anexos B

Anexo B.1

Grabación de Audio # 1 correspondiente a la primera entrevista con un experto se encuentra adjunta en el DVD

Elaborado por: Los autores

Anexo B.2

Grabación de Audio # 2 correspondiente a la segunda entrevista con un experto se encuentra adjunta en el DVD

Elaborado por: Los autores

Anexo B.3

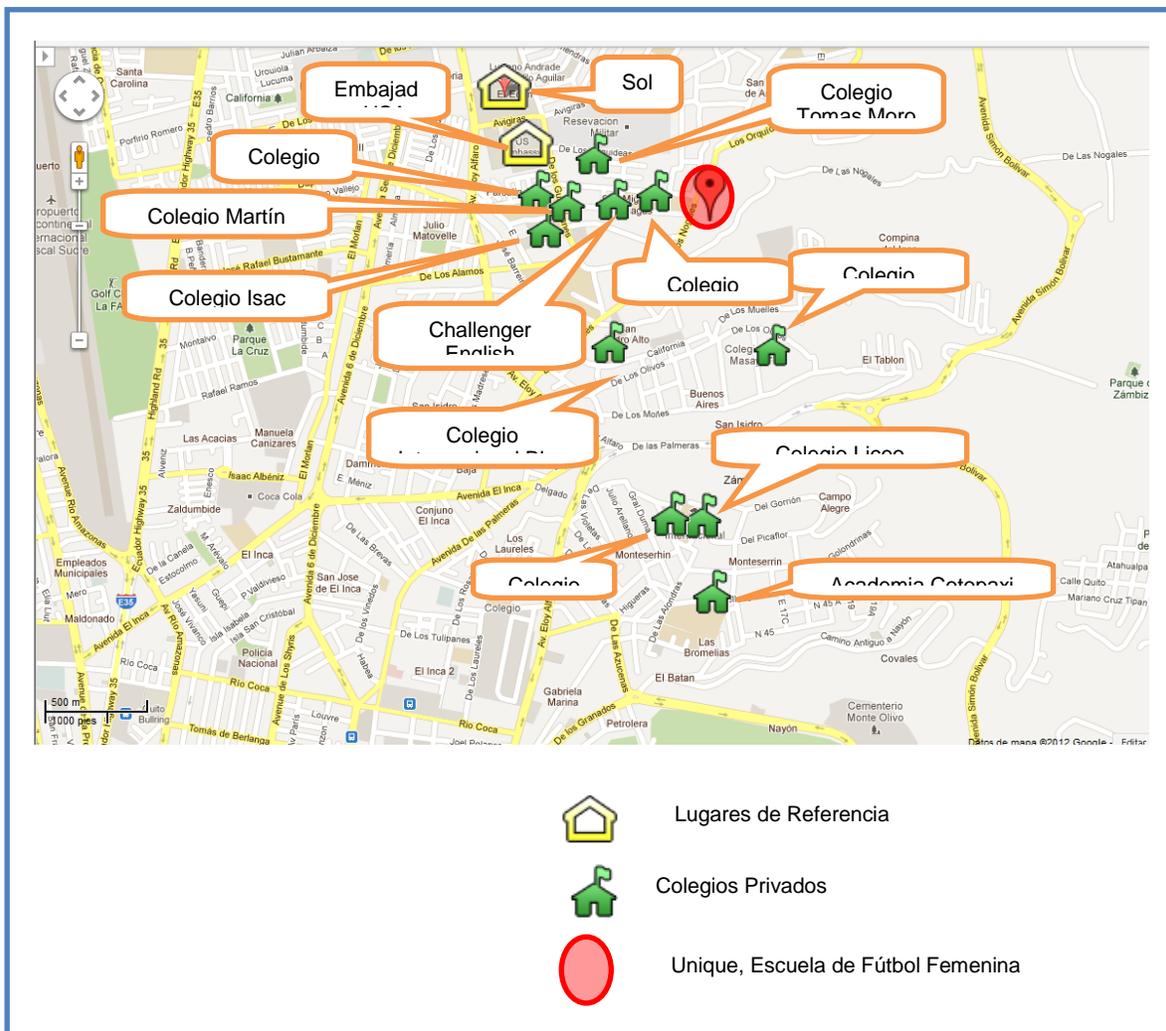
Grabación de Video correspondiente al grupo focal (Focus Group) se encuentra adjunta en el DVD

Elaborado por: Los autores

Anexos C

Anexo C.1

Mapa del Área para la Escuela de Fútbol Femenina



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Los autores

Anexos D

Anexo D.1

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
Gastos amortizables		
Gastos Instalaciones		
Gastos de constitución		
Inscripción Registro Mercantil	\$ 80,00	\$ 80,00
Tasa de habilitación	\$ 50,00	\$ 50,00
Notarización de la incorporación	\$ 245,00	\$ 245,00
Honorarios Abogado Registro marca	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total Gastos de constitución		\$ 1.375,00
Gastos de licencias de software		
Diseño y Desarrollo de Página Web	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Software de contabilidad (QuickBooks Pro 2012)	\$ 146,27	\$ 146,27
Total gastos para licencias de software		\$ 1.646,27
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES		\$ 3.021,27
Gastos Instalaciones		
Adecuación Instalaciones	\$ 243.000,00	\$ 243.000,00
Adecuaciones Instalaciones		\$ 243.000,00
Gastos preoperacionales		
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 455,00	\$ 455,00
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES		\$ 243.455,00
Activos Fijos		
Equipos de computación		
Laptop HP	\$ 482,00	\$ 1.446,00
Impresora Matricial	\$ 220,00	\$ 220,00
Impresora HP multifunción	\$ 76,56	\$ 76,56
Total equipos de computación		\$ 1.742,56
Modulares y equipos de oficina		
Escritorio 1	\$ 199,99	\$ 199,99
Escritorio 2	\$ 174,90	\$ 349,80
Silla Escritorio 1	\$ 29,99	\$ 29,99
Silla Escritorio 2	\$ 149,49	\$ 298,98
Sillas para clientes	\$ 33,48	\$ 267,84
Archivadores	\$ 86,90	\$ 86,90
Halógenos 1000W (2X)	\$ 6,99	\$ 48,92
Lámparas Halógenos	\$ 14,55	\$ 203,68

Lámparas Tubo Fluorescente	\$ 27,43	\$ 109,72
Tubo Fluorescente	\$ 1,89	\$ 15,14
Generadores	\$ 298,97	\$ 896,92
Ventiladores	\$ 37,97	\$ 113,90
Reloj de pared	\$ 18,59	\$ 18,59
Basureros	\$ 11,11	\$ 66,66
Tacho de Basura	\$ 65,84	\$ 65,84
Total modulares y equipos de oficina		\$ 2.772,88
Equipos eléctricos		
HDTV Plasma 58 pulgadas	\$ 1.958,30	\$ 1.958,30
HDTV Plasma 42 pulgadas	\$ 875,00	\$ 875,00
Sistema para Música Ambiental	\$ 400,00	\$ 400,00
Fax/Teléfono	\$ 126,00	\$ 126,00
Teléfono Inalámbrico Panasonic	\$ 42,00	\$ 42,00
Total equipos eléctricos		\$ 3.401,30
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 7.916,74

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Resumen de inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$ 243.455,00	
Gastos amortizables	\$ 3.021,27	
Activos Fijos	\$ 7.916,74	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 254.393,01
Capital de trabajo calculado a 3 meses		\$ 37.001,69
INVERSIÓN INICIAL		\$ 291.394,70

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

*Nota: Detalle para Capital de Trabajo se encuentra en el Anexo D.6

Anexo D.2

GASTOS DE CONSTITUCIÓN				
Q	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Unidad	Inscripción Registro Mercantil	\$ 80,00	\$ 80,00
1	Unidad	Tasa de habilitación	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Unidad	Notarización de la incorporación	\$ 245,00	\$ 245,00
1	Unidad	Honorarios Abogado Registro marca	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 1.375,00	\$ 1.375,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.3

Gastos de Licencias y Software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Software de contabilidad (QuickBooks Pro 2012)	1	\$ 146,27	\$ 146,27
Diseño y desarrollo de la página web.	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Total Gastos de Licencias y Software			\$ 1.646,27

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.4

Gastos preoperacionales	Costo unitario	Costo Total
Adecuaciones Instalaciones	\$ 243.000,00	\$ 243.000,00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 455,00	\$ 455,00
Materiales a utilizar	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES		\$ 243.455,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Presupuesto Material imagen corporativa y publicitario			
Cant.	Descripción y características	Costo	Total
1	Tarjetas personales (1000)	\$ 60,00	\$ 60,00
1	Material corporativo: 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo	\$ 295,00	\$ 295,00
1	Material publicitario impreso (catálogo de servicios)	\$ 100,00	\$ 100,00
Total Material imagen corporativa y publicitario			\$ 455,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

NÓMINA DEL AÑO 1														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 4	\$ 4	\$ 65	\$ 58	\$ 24	\$ 58	\$ 29	\$ 955	\$ 955	\$ 11.463
Administrador	1	\$ 650	\$ 650	\$ 72	\$ 3	\$ 3	\$ 61	\$ 54	\$ 24	\$ 54	\$ 27	\$ 889	\$ 889	\$ 10.665
Secretaria-Recepcionista-Tesorera	1	\$ 400	\$ 400	\$ 45	\$ 2	\$ 2	\$ 37	\$ 33	\$ 24	\$ 33	\$ 17	\$ 556	\$ 556	\$ 6.675
Entrenador	2	\$ 600	\$ 1.200	\$ 134	\$ 6	\$ 6	\$ 112	\$ 100	\$ 49	\$ 100	\$ 50	\$ 1.644	\$ 822	\$ 19.734
Asistente de Entrenador	1	\$ 292	\$ 292	\$ 33	\$ 1	\$ 1	\$ 27	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 12	\$ 413	\$ 413	\$ 4.952
Auxiliar	1	\$ 292	\$ 292	\$ 33	\$ 1	\$ 1	\$ 27	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 12	\$ 413	\$ 413	\$ 4.952
TOTAL	7	\$ 2.934	\$ 3.534	\$ 394	\$ 18	\$ 18	\$ 330	\$ 295	\$ 170	\$ 295	\$ 147	\$ 4.870	\$ 4.048	\$ 58.440

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

NÓMINA DEL AÑO 2														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente	1	\$ 720	\$ 720	\$ 80	\$ 4	\$ 4	\$ 67	\$ 60	\$ 24	\$ 60	\$ 30	\$ 982	\$ 982	\$ 11.782
Administrador	1	\$ 670	\$ 670	\$ 75	\$ 3	\$ 3	\$ 63	\$ 56	\$ 24	\$ 56	\$ 28	\$ 915	\$ 915	\$ 10.984
Secretaria-Recepcionista-Tesorera	1	\$ 420	\$ 420	\$ 47	\$ 2	\$ 2	\$ 39	\$ 35	\$ 24	\$ 35	\$ 18	\$ 583	\$ 583	\$ 6.994
Entrenador	2	\$ 620	\$ 1.240	\$ 138	\$ 6	\$ 6	\$ 116	\$ 103	\$ 49	\$ 103	\$ 52	\$ 1.698	\$ 849	\$ 20.372
Asistente de Entrenador	2	\$ 310	\$ 620	\$ 69	\$ 3	\$ 3	\$ 58	\$ 52	\$ 49	\$ 52	\$ 26	\$ 873	\$ 437	\$ 10.478
Auxiliar	1	\$ 310	\$ 310	\$ 35	\$ 2	\$ 2	\$ 29	\$ 26	\$ 24	\$ 26	\$ 13	\$ 437	\$ 437	\$ 5.239
TOTAL	8	\$ 3.050	\$ 3.980	\$ 444	\$ 20	\$ 20	\$ 372	\$ 332	\$ 195	\$ 332	\$ 166	\$ 5.487	\$ 4.202	\$ 65.849

NÓMINA DEL AÑO 3														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente	1	\$ 800	\$ 800	\$ 89	\$ 4	\$ 4	\$ 75	\$ 67	\$ 24	\$ 67	\$ 33	\$ 1.088	\$ 1.088	\$ 13.058
Administrador	1	\$ 750	\$ 750	\$ 84	\$ 4	\$ 4	\$ 70	\$ 63	\$ 24	\$ 63	\$ 31	\$ 1.022	\$ 1.022	\$ 12.261
Secretaria-Recepcionista-Tesorera	1	\$ 500	\$ 500	\$ 56	\$ 3	\$ 3	\$ 47	\$ 42	\$ 24	\$ 42	\$ 21	\$ 689	\$ 689	\$ 8.271
Entrenador	2	\$ 700	\$ 1.400	\$ 156	\$ 7	\$ 7	\$ 131	\$ 117	\$ 49	\$ 117	\$ 58	\$ 1.910	\$ 955	\$ 22.925
Asistente de Entrenador	2	\$ 350	\$ 700	\$ 78	\$ 4	\$ 4	\$ 65	\$ 58	\$ 49	\$ 58	\$ 29	\$ 980	\$ 490	\$ 11.755
Auxiliar	1	\$ 350	\$ 350	\$ 39	\$ 2	\$ 2	\$ 33	\$ 29	\$ 24	\$ 29	\$ 15	\$ 490	\$ 490	\$ 5.877
TOTAL	8	\$ 3.450	\$ 4.500	\$ 502	\$ 23	\$ 23	\$ 421	\$ 375	\$ 195	\$ 375	\$ 188	\$ 6.179	\$ 4.734	\$ 74.147

NÓMINA DEL AÑO 4														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente	1	\$ 820	\$ 820	\$ 91	\$ 4	\$ 4	\$ 77	\$ 68	\$ 24	\$ 68	\$ 34	\$ 1.115	\$ 1.115	\$ 13.378
Administrador	1	\$ 770	\$ 770	\$ 86	\$ 4	\$ 4	\$ 72	\$ 64	\$ 24	\$ 64	\$ 32	\$ 1.048	\$ 1.048	\$ 12.580
Secretaria-Recepcionista-Tesorera	1	\$ 520	\$ 520	\$ 58	\$ 3	\$ 3	\$ 49	\$ 43	\$ 24	\$ 43	\$ 22	\$ 716	\$ 716	\$ 8.590
Entrenador	2	\$ 720	\$ 1.440	\$ 161	\$ 7	\$ 7	\$ 135	\$ 120	\$ 49	\$ 120	\$ 60	\$ 1.964	\$ 982	\$ 23.564
Asistente de Entrenador	2	\$ 370	\$ 740	\$ 83	\$ 4	\$ 4	\$ 69	\$ 62	\$ 49	\$ 62	\$ 31	\$ 1.033	\$ 516	\$ 12.393
Auxiliar	1	\$ 370	\$ 370	\$ 41	\$ 2	\$ 2	\$ 35	\$ 31	\$ 24	\$ 31	\$ 15	\$ 516	\$ 516	\$ 6.196
TOTAL	8	\$ 3.570	\$ 4.660	\$ 520	\$ 23	\$ 23	\$ 436	\$ 388	\$ 195	\$ 388	\$ 194	\$ 6.392	\$ 4.894	\$ 76.700

NÓMINA DEL AÑO 5														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente	1	\$ 840	\$ 840	\$ 94	\$ 4	\$ 4	\$ 79	\$ 70	\$ 24	\$ 70	\$ 35	\$ 1.141	\$ 1.141	\$ 13.697
Administrador	1	\$ 790	\$ 790	\$ 88	\$ 4	\$ 4	\$ 74	\$ 66	\$ 24	\$ 66	\$ 33	\$ 1.075	\$ 1.075	\$ 12.899
Secretaria-Recepcionista-Tesorera	1	\$ 540	\$ 540	\$ 60	\$ 3	\$ 3	\$ 50	\$ 45	\$ 24	\$ 45	\$ 23	\$ 742	\$ 742	\$ 8.909
Entrenador	2	\$ 740	\$ 1.480	\$ 165	\$ 7	\$ 7	\$ 138	\$ 123	\$ 49	\$ 123	\$ 62	\$ 2.017	\$ 1.008	\$ 24.202
Asistente de Entrenador	2	\$ 390	\$ 780	\$ 87	\$ 4	\$ 4	\$ 73	\$ 65	\$ 49	\$ 65	\$ 33	\$ 1.086	\$ 543	\$ 13.031
Auxiliar	1	\$ 390	\$ 390	\$ 43	\$ 2	\$ 2	\$ 36	\$ 33	\$ 24	\$ 33	\$ 16	\$ 543	\$ 543	\$ 6.516
TOTAL	8	\$ 3.690	\$ 4.820	\$ 537	\$ 24	\$ 24	\$ 451	\$ 402	\$ 195	\$ 402	\$ 201	\$ 6.604	\$ 5.053	\$ 79.254

Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo	\$ 33.754,24	\$ 34.998,96	\$ 39.467,20	\$ 40.743,84	\$ 42.020,48
MOD	\$ 24.685,34	\$ 30.849,88	\$ 34.679,80	\$ 35.956,44	\$ 37.233,08
TOTAL	\$ 58.439,57	\$ 65.848,84	\$ 74.147,00	\$ 76.700,28	\$ 79.253,56

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Anexo D.5

PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MATERIALES			
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO TOTAL \$
1	Equipos de Computación	Und. Fisc	\$ 3.388,83
2	Modulares y equipos de oficina	Und. Fisc	\$ 2.772,88
4	Equipos eléctricos	Und. Fisc	\$ 568,00
TOTAL GASTOS EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES			\$ 6.729,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.6

Capital de trabajo	
Servicios básicos	\$ 199,35
Sueldos y salarios	\$ 4.869,96
Gasto publicidad y promoción	\$ 3.589,58
Gastos administrativos	\$ 1.675,00
Arriendo Terreno	\$ 2.000,00
Total gastos mensuales	\$ 12.333,90
No. de meses	3
Capital de trabajo a 3 meses	\$ 37.001,69

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.7

VENTAS ANUALES

Precio Promedio \$ 161,00

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cupos	Precio	Total												
Proyección de ventas para el escenario NORMAL															
Clase Competitiva	432	\$ 149,00	\$ 64.368,00	720	\$ 149,00	\$ 107.280,00	1008	\$ 149,00	\$ 150.192,00	1008	\$ 149,00	\$ 150.192,00	1008	\$ 149,00	\$ 150.192,00
Clase Competitiva Fin de semana	432	\$ 169,00	\$ 73.008,00	720	\$ 169,00	\$ 121.680,00	1008	\$ 169,00	\$ 170.352,00	1008	\$ 169,00	\$ 170.352,00	1008	\$ 169,00	\$ 170.352,00
Clase Recreativa	360	\$ 129,00	\$ 46.440,00	576	\$ 129,00	\$ 74.304,00	864	\$ 129,00	\$ 111.456,00	864	\$ 129,00	\$ 111.456,00	864	\$ 129,00	\$ 111.456,00
Clase Recreativa Fin de semana	240	\$ 149,00	\$ 35.760,00	384	\$ 149,00	\$ 57.216,00	576	\$ 149,00	\$ 85.824,00	576	\$ 149,00	\$ 85.824,00	576	\$ 149,00	\$ 85.824,00
Cursos Vacacionales	42	\$ 250,00	\$ 10.500,00	72	\$ 250,00	\$ 18.000,00	96	\$ 250,00	\$ 24.000,00	96	\$ 250,00	\$ 24.000,00	96	\$ 250,00	\$ 24.000,00
Alquiler de cancha	816	\$ 120,00	\$ 97.920,00	1536	\$ 120,00	\$ 184.320,00	1824	\$ 120,00	\$ 218.880,00	1824	\$ 120,00	\$ 218.880,00	1824	\$ 120,00	\$ 218.880,00
Ventas totales			\$ 327.996,00			\$ 562.800,00			\$ 760.704,00			\$ 760.704,00			\$ 760.704,00

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cupos	Precio	Total												
Proyección de ventas para el escenario OPTIMISTA															
Clase Competitiva	475	\$ 149,00	\$ 70.804,90	792	\$ 149,00	\$ 118.008,00	1109	\$ 149,00	\$ 165.211,20	1109	\$ 149,00	\$ 165.211,20	1109	\$ 149,00	\$ 165.211,20
Clase Competitiva Fin de semana	475	\$ 169,00	\$ 80.308,90	792	\$ 169,00	\$ 133.848,00	1109	\$ 169,00	\$ 187.387,20	1109	\$ 169,00	\$ 187.387,20	1109	\$ 169,00	\$ 187.387,20
Clase Recreativa	396	\$ 129,00	\$ 51.084,00	634	\$ 129,00	\$ 81.734,40	950	\$ 129,00	\$ 122.601,60	950	\$ 129,00	\$ 122.601,60	950	\$ 129,00	\$ 122.601,60
Clase Recreativa Fin de semana	264	\$ 149,00	\$ 39.336,00	422	\$ 149,00	\$ 62.937,60	634	\$ 149,00	\$ 94.406,40	634	\$ 149,00	\$ 94.406,40	634	\$ 149,00	\$ 94.406,40
Cursos Vacacionales	46	\$ 250,00	\$ 11.550,00	79	\$ 250,00	\$ 19.800,00	106	\$ 250,00	\$ 26.400,00	106	\$ 250,00	\$ 26.400,00	106	\$ 250,00	\$ 26.400,00
Alquiler de cancha	898	\$ 120,00	\$ 107.712,00	1690	\$ 120,00	\$ 202.752,00	2006	\$ 120,00	\$ 240.768,00	2006	\$ 120,00	\$ 240.768,00	2006	\$ 120,00	\$ 240.768,00
Ventas totales			\$ 360.795,60			\$ 619.080,00			\$ 836.774,40			\$ 836.774,40			\$ 836.774,40

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cupos	Precio	Total												
Proyección de ventas para el escenario PESIMISTA															
Clase Competitiva	393	\$ 149,00	\$ 58.516,36	655	\$ 149,00	\$ 97.527,27	916	\$ 149,00	\$ 136.538,18	916	\$ 149,00	\$ 136.538,18	916	\$ 149,00	\$ 136.538,18
Clase Competitiva Fin de semana	393	\$ 169,00	\$ 66.370,91	655	\$ 169,00	\$ 110.618,18	916	\$ 169,00	\$ 154.865,45	916	\$ 169,00	\$ 154.865,45	916	\$ 169,00	\$ 154.865,45
Clase Recreativa	327	\$ 129,00	\$ 42.218,18	524	\$ 129,00	\$ 67.549,09	785	\$ 129,00	\$ 101.323,64	785	\$ 129,00	\$ 101.323,64	785	\$ 129,00	\$ 101.323,64
Clase Recreativa Fin de semana	218	\$ 149,00	\$ 32.509,09	349	\$ 149,00	\$ 52.014,55	524	\$ 149,00	\$ 78.021,82	524	\$ 149,00	\$ 78.021,82	524	\$ 149,00	\$ 78.021,82
Cursos Vacacionales	38	\$ 250,00	\$ 9.545,45	65	\$ 250,00	\$ 16.363,64	87	\$ 250,00	\$ 21.818,18	87	\$ 250,00	\$ 21.818,18	87	\$ 250,00	\$ 21.818,18
Alquiler de cancha	742	\$ 120,00	\$ 89.018,18	1396	\$ 120,00	\$ 167.563,64	1658	\$ 120,00	\$ 198.981,82	1658	\$ 120,00	\$ 198.981,82	1658	\$ 120,00	\$ 198.981,82
Ventas totales			\$ 298.176,18			\$ 511.536,36			\$ 691.549,09			\$ 691.549,09			\$ 691.549,09

	Variación en ventas Anuales				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clase Competitiva	-	67%	40%	0%	0%
Clase Competitiva Fin de semana	-	67%	40%	0%	0%
Clase Recreativa	-	60%	50%	0%	0%
Clase Recreativa Fin de semana	-	60%	50%	0%	0%
Cursos Vacacionales	-	71%	33%	0%	0%
Alquiler de cancha	-	88%	19%	0%	0%
Promedio		\$ 0.69	\$ 0.39		

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Anexo D.8

Resumen de gastos Fijos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Gasto nómina	\$ 33.754,24	\$ 34.998,96	\$ 39.467,20	\$ 40.743,84	\$ 42.020,48
Gasto Contador Ext.	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Gasto suministros y m.	\$ 900,00	\$ 1.260,00	\$ 1.560,00	\$ 1.860,00	\$ 2.160,00
Arriendo Terreno	\$ 24.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gastos Seguridad	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Gasto Servicios limp.	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Gasto servicios básicos	\$ 2.392,19	\$ 2.521,36	\$ 2.657,52	\$ 2.801,02	\$ 2.952,28
Gasto publicidad	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
Total Gastos Fijos	\$ 125.121,42	\$ 85.611,32	\$ 90.515,72	\$ 92.235,86	\$ 92.390,56

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

GASTOS SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 1.138,32	\$ 1.199,79	\$ 1.264,58	\$ 1.332,87
Agua Potable	\$ 50,00	12	\$ 600,00	\$ 632,40	\$ 666,55	\$ 702,54	\$ 740,48
Telefonía fija	\$ 11,20	12	\$ 134,40	\$ 141,66	\$ 149,31	\$ 157,37	\$ 165,87
Televisión Pagada	\$ 14,56	12	\$ 174,72	\$ 184,15	\$ 194,10	\$ 204,58	\$ 215,63
Internet	\$ 33,59	12	\$ 403,07	\$ 424,83	\$ 447,77	\$ 471,95	\$ 497,44
Subtotal			\$ 2.392,19	\$ 2.521,36	\$ 2.657,52	\$ 2.801,02	\$ 2.952,28
GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA							
Suministros de oficina	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 480,00	\$ 600,00	\$ 720,00	\$ 840,00
Gastos varios	\$ 50,00	12	\$ 600,00	\$ 780,00	\$ 960,00	\$ 1.140,00	\$ 1.320,00
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing			\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
TOTALES			\$ 46.367,19	\$ 17.612,36	\$ 18.048,52	\$ 18.492,02	\$ 17.370,08

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapas del ciclo de vida	Introducción			
Tiempo del proyecto	Año 1			
Programación	Descripción	Número	Pr. unitario	Precio total
Gigantografía	Full Color (3 metros alto x 5 metros largo)	2	\$97,50	\$195,00
Tríptico	Informativos, para puntos de venta y usos varios	300	\$0,50	\$150,00
Valla	Contrato Semestral		\$1.249,00	\$7.494,00
Flyers	Junto a Medios Impresos.	17500	\$1,35	\$23.625,00

Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) domingo	5	\$980,00	\$4.900,00
Evento	Evento Lanzamiento	1	\$4.000,00	\$4.000,00
Camisetas Polo	Imagen Empresarial	12	\$8,75	\$105,00
Camisetas	Publicidad	10	\$3,80	\$38,00
Roll Ups	Imagen Empresarial	3	\$56,00	\$168,00
Publicidad BTL	Actividad enfocada a 200 chicas	400	\$6,00	\$2.400,00
			TOTAL	\$ 43.075,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapa del ciclo de vida	Crecimiento			
Tiempo del proyecto	Años 2,3 y 4			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Evento	Evento de Recuerdo Marca	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Tríptico	Informativos, para puntos de venta y usos varios	300	\$ 0,50	\$ 150,00
Valla	Contrato Semestral	2	\$ 1.249,00	\$ 2.498,00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) entre semana	4	\$ 680,00	\$ 2.720,00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) domingo	4	\$ 980,00	\$ 3.920,00
Camisetas Polo	Imagen Empresarial	12	\$ 8,75	\$ 105,00
Camisetas	Publicidad	10	\$ 3,80	\$ 38,00
			TOTAL	\$ 13.831,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapa del ciclo de vida	Madurez			
Tiempo del proyecto	Año 5			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Evento	Evento de Recuerdo Marca	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Tríptico	Informativos, para puntos de venta y usos varios	300	\$ 0,50	\$ 150,00
Valla	Contrato Semestral	1	\$ 1.249,00	\$ 1.249,00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) entre semana	5	\$ 680,00	\$ 3.400,00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) domingo	5	\$ 980,00	\$ 4.900,00
Camisetas Polo	Imagen Empresarial	12	\$ 8,75	\$ 105,00
Camisetas	Publicidad	1	\$ 3,80	\$ 3,80
Roll Ups	Imagen Empresarial	5	\$ 90,00	\$ 450,00
			TOTAL	\$ 12.257,80

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.9

Costos por cupo	
Clase Competitiva	\$ 6,67
Clase Competitiva Fin de semana	\$ 6,67
Clase Recreativa	\$ 6,67
Clase Recreativa Fin de semana	\$ 6,67
Cursos Vacacionales	\$ 9,59
Alquiler de cancha	\$ 4,00
Promedio	\$ 6,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.10

Costo variable de ventas en el escenario NORMAL					
RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clase Competitiva	432	720	1008	1008	1008
Clase Competitiva Fin de semana	432	720	1008	1008	1008
Clase Recreativa	360	576	864	864	864
Clase Recreativa Fin de semana	240	384	576	576	576
Cursos Vacacionales	42	72	96	96	96
Alquiler de cancha	816	1536	1824	1824	1824
COSTO DEL PEDIDO					
Clase Competitiva	\$ 2.880,00	\$ 4.800,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00
Clase Competitiva Fin de semana	\$ 2.880,00	\$ 4.800,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00
Clase Recreativa	\$ 2.400,00	\$ 3.840,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00
Clase Recreativa Fin de semana	\$ 1.600,00	\$ 2.560,00	\$ 3.840,00	\$ 3.840,00	\$ 3.840,00
Cursos Vacacionales	\$ 402,78	\$ 690,48	\$ 920,64	\$ 920,64	\$ 920,64
Alquiler de cancha	\$ 3.264,00	\$ 6.144,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00
Costo de ventas	\$ 13.426,78	\$ 22.834,48	\$ 31.256,64	\$ 31.256,64	\$ 31.256,64

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Costo variable de ventas en el escenario OPTIMISTA					
RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clase Competitiva	475	792	1109	1109	1109
Clase Competitiva Fin de semana	475	792	1109	1109	1109
Clase Recreativa	396	634	950	950	950
Clase Recreativa Fin de semana	264	422	634	634	634
Cursos Vacacionales	46	79	106	106	106
Alquiler de cancha	898	1690	2006	2006	2006
COSTO DEL PEDIDO					
Clase Competitiva	\$ 3.168,00	\$ 5.280,00	\$ 7.392,00	\$ 7.392,00	\$ 7.392,00
Clase Competitiva Fin de semana	\$ 3.168,00	\$ 5.280,00	\$ 7.392,00	\$ 7.392,00	\$ 7.392,00
Clase Recreativa	\$ 2.640,00	\$ 4.224,00	\$ 6.336,00	\$ 6.336,00	\$ 6.336,00
Clase Recreativa Fin de semana	\$ 1.760,00	\$ 2.816,00	\$ 4.224,00	\$ 4.224,00	\$ 4.224,00
Cursos Vacacionales	\$ 443,06	\$ 759,53	\$ 1.012,70	\$ 1.012,70	\$ 1.012,70
Alquiler de cancha	\$ 3.590,40	\$ 6.758,40	\$ 8.025,60	\$ 8.025,60	\$ 8.025,60
Costo de ventas	\$ 14.769,46	\$ 25.117,93	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Costo variable de ventas en el escenario PESIMISTA					
RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clase Competitiva	393	655	916	916	916
Clase Competitiva Fin de semana	393	655	916	916	916
Clase Recreativa	327	524	785	785	785
Clase Recreativa Fin de semana	218	349	524	524	524
Cursos Vacacionales	38	65	87	87	87
Alquiler de cancha	742	1396	1658	1658	1658
COSTO DEL PEDIDO					
Clase Competitiva	\$ 2.618,18	\$ 4.363,64	\$ 6.109,09	\$ 6.109,09	\$ 6.109,09
Clase Competitiva Fin de semana	\$ 2.618,18	\$ 4.363,64	\$ 6.109,09	\$ 6.109,09	\$ 6.109,09
Clase Recreativa	\$ 2.181,82	\$ 3.490,91	\$ 5.236,36	\$ 5.236,36	\$ 5.236,36
Clase Recreativa Fin de semana	\$ 1.454,55	\$ 2.327,27	\$ 3.490,91	\$ 3.490,91	\$ 3.490,91
Cursos Vacacionales	\$ 366,16	\$ 627,71	\$ 836,95	\$ 836,95	\$ 836,95
Alquiler de cancha	\$ 2.967,27	\$ 5.585,45	\$ 6.632,73	\$ 6.632,73	\$ 6.632,73
Costo de ventas	\$ 12.206,16	\$ 20.758,62	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.11

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 327.996,00	\$ 562.800,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00
Venta Activos Fijos					\$ -
Costo de ventas	\$ 13.426,78	\$ 22.834,48	\$ 31.256,64	\$ 31.256,64	\$ 31.256,64
Utilidad bruta	\$ 314.569,22	\$ 539.965,52	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36
Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Publicidad	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 139.958,58	\$ 104.898,49	\$ 109.802,88	\$ 109.808,41	\$ 109.963,10
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 174.610,64	\$ 435.067,03	\$ 619.644,48	\$ 619.638,95	\$ 619.484,26
Participación laboral 15%	\$ 26.191,60	\$ 65.260,06	\$ 92.946,67	\$ 92.945,84	\$ 92.922,64
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 148.419,04	\$ 369.806,98	\$ 526.697,81	\$ 526.693,11	\$ 526.561,62
Impuesto a la Renta 25%	\$ 37.104,76	\$ 92.451,74	\$ 131.674,45	\$ 131.673,28	\$ 131.640,41
Utilidad Liquida	\$ 111.314,28	\$ 277.355,23	\$ 395.023,36	\$ 395.019,83	\$ 394.921,22

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 298.178,18	\$ 511.636,36	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09
Venta Activos Fijos					\$ -
Costo de ventas	\$ 12.206,16	\$ 20.758,62	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13
Utilidad bruta	\$ 285.972,02	\$ 490.877,75	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96
Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Publicidad	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
Intereses					
Total Gastos	\$ 139.958,58	\$ 104.898,49	\$ 109.802,88	\$ 109.808,41	\$ 109.963,10
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 146.013,43	\$ 385.979,26	\$ 553.331,08	\$ 553.325,56	\$ 553.170,86
Participación laboral 15%	\$ 21.902,02	\$ 57.896,89	\$ 82.999,66	\$ 82.998,83	\$ 82.975,63
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 124.111,42	\$ 328.082,37	\$ 470.331,42	\$ 470.326,72	\$ 470.195,23
Impuesto a la Renta 25%	\$ 31.027,85	\$ 82.020,59	\$ 117.582,86	\$ 117.581,68	\$ 117.548,81
Utilidad Liquida	\$ 93.083,56	\$ 246.061,78	\$ 352.748,57	\$ 352.745,04	\$ 352.646,43

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 360.795,60	\$ 619.080,00	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40
Venta Activos Fijos					\$ -
Costo de ventas	\$ 14.769,46	\$ 25.117,93	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30
Utilidad bruta	\$ 346.026,14	\$ 593.962,07	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10
Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Publicidad	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
Intereses					
Total Gastos	\$ 139.958,58	\$ 104.898,49	\$ 109.802,88	\$ 109.808,41	\$ 109.963,10
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 206.067,56	\$ 489.063,59	\$ 692.589,22	\$ 692.583,69	\$ 692.429,00
Participación laboral 15%	\$ 30.910,13	\$ 73.359,54	\$ 103.888,38	\$ 103.887,55	\$ 103.864,35
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 175.157,42	\$ 415.704,05	\$ 588.700,83	\$ 588.696,14	\$ 588.564,65
Impuesto a la Renta 25%	\$ 43.789,36	\$ 103.926,01	\$ 147.175,21	\$ 147.174,03	\$ 147.141,16
Utilidad Liquida	\$ 131.368,07	\$ 311.778,04	\$ 441.525,63	\$ 441.522,10	\$ 441.423,48

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NORMAL					
MARGEN BRUTO	\$ 314.569,22	\$ 539.965,52	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36
MARGEN OPERATIVO	\$ 174.610,64	\$ 435.067,03	\$ 619.644,48	\$ 619.638,95	\$ 619.484,26
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 346.026,14	\$ 593.962,07	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10
MARGEN OPERATIVO	\$ 206.067,56	\$ 489.063,59	\$ 692.589,22	\$ 692.583,69	\$ 692.429,00
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 285.972,02	\$ 490.877,75	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96
MARGEN OPERATIVO	\$ 146.013,43	\$ 385.979,26	\$ 553.331,08	\$ 553.325,56	\$ 553.170,86

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 327.996,00	\$ 562.800,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00
Venta Activos Fijos					\$ -
Costo de ventas	\$ 13.426,78	\$ 22.834,48	\$ 31.256,64	\$ 31.256,64	\$ 31.256,64
Utilidad bruta	\$ 314.569,22	\$ 539.965,52	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36
Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Publicidad	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
Intereses	\$ 21.525,36	\$ 17.523,10	\$ 13.134,53	\$ 8.322,36	\$ 3.045,69
Total Gastos	\$ 161.483,94	\$ 122.421,59	\$ 122.937,41	\$ 118.130,76	\$ 113.008,79
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 153.085,28	\$ 417.543,93	\$ 606.509,95	\$ 611.316,60	\$ 616.438,57
Participación laboral 15%	\$ 22.962,79	\$ 62.631,59	\$ 90.976,49	\$ 91.697,49	\$ 92.465,79
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 130.122,48	\$ 354.912,34	\$ 515.533,46	\$ 519.619,11	\$ 523.972,78
Impuesto a la Renta 25%	\$ 32.530,62	\$ 88.728,09	\$ 128.883,36	\$ 129.904,78	\$ 130.993,20
Utilidad Liquida	\$ 97.591,86	\$ 266.184,26	\$ 386.650,09	\$ 389.714,33	\$ 392.979,59

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 298.178,18	\$ 511.636,36	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09
Venta Activos Fijos					\$ -
Costo de ventas	\$ 12.206,16	\$ 20.758,62	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13
Utilidad bruta	\$ 285.972,02	\$ 490.877,75	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96
Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Publicidad	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
Intereses	\$ 21.525,36	\$ 17.523,10	\$ 13.134,53	\$ 8.322,36	\$ 3.045,69
Total Gastos	\$ 161.483,94	\$ 122.421,59	\$ 122.937,41	\$ 118.130,76	\$ 113.008,79
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 124.488,07	\$ 368.456,16	\$ 540.196,55	\$ 545.003,20	\$ 550.125,17
Participación laboral 15%	\$ 18.673,21	\$ 55.268,42	\$ 81.029,48	\$ 81.750,48	\$ 82.518,78
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 105.814,86	\$ 313.187,73	\$ 459.167,07	\$ 463.252,72	\$ 467.606,39
Impuesto a la Renta 25%	\$ 26.453,72	\$ 78.296,93	\$ 114.791,77	\$ 115.813,18	\$ 116.901,60
Utilidad Liquida	\$ 79.361,15	\$ 234.890,80	\$ 344.375,30	\$ 347.439,54	\$ 350.704,80

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 360.795,60	\$ 619.080,00	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40
Venta Activos Fijos					\$ -
Costo de ventas	\$ 14.769,46	\$ 25.117,93	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30
Utilidad bruta	\$ 346.026,14	\$ 593.962,07	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10
Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Publicidad	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
Intereses	\$ 21.525,36	\$ 17.523,10	\$ 13.134,53	\$ 8.322,36	\$ 3.045,69
Total Gastos	\$ 161.483,94	\$ 122.421,59	\$ 122.937,41	\$ 118.130,76	\$ 113.008,79
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 184.542,20	\$ 471.540,48	\$ 679.454,68	\$ 684.261,33	\$ 689.383,30
Participación laboral 15%	\$ 27.681,33	\$ 70.731,07	\$ 101.918,20	\$ 102.639,20	\$ 103.407,50
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 156.860,87	\$ 400.809,41	\$ 577.536,48	\$ 581.622,13	\$ 585.975,81
Impuesto a la Renta 25%	\$ 39.215,22	\$ 100.202,35	\$ 144.384,12	\$ 145.405,53	\$ 146.493,95
Utilidad Liquida	\$ 117.645,65	\$ 300.607,06	\$ 433.152,36	\$ 436.216,60	\$ 439.481,86

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NORMAL					
MARGEN BRUTO	\$ 314.569,22	\$ 539.965,52	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36	\$ 729.447,36
MARGEN OPERATIVO	\$ 153.085,28	\$ 417.543,93	\$ 606.509,95	\$ 611.316,60	\$ 616.438,57
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 346.026,14	\$ 593.962,07	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10	\$ 802.392,10
MARGEN OPERATIVO	\$ 184.542,20	\$ 471.540,48	\$ 679.454,68	\$ 684.261,33	\$ 689.383,30
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 285.972,02	\$ 490.877,75	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96	\$ 663.133,96
MARGEN OPERATIVO	\$ 124.488,07	\$ 368.456,16	\$ 540.196,55	\$ 545.003,20	\$ 550.125,17

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Anexo D.12

Escuela de Fútbol						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de Efectivo en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 327.996,00	\$ 562.800,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00
Costo de venta		\$ 38.112,12	\$ 53.684,36	\$ 65.936,44	\$ 67.213,08	\$ 68.489,72
Gastos Administrativos		\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Gasto Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Gasto Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Gastos Publicitarios		\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
TOTAL EGRESOS		\$ 178.070,70	\$ 158.582,85	\$ 175.739,32	\$ 177.021,49	\$ 178.452,82
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 149.925,30	\$ 404.217,15	\$ 584.964,68	\$ 583.682,51	\$ 582.251,18
Venta de Activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 149.925,30	\$ 404.217,15	\$ 584.964,68	\$ 583.682,51	\$ 582.251,18
Participación Laboral (15%)		\$ 22.488,80	\$ 60.632,57	\$ 87.744,70	\$ 87.552,38	\$ 87.337,68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 127.436,51	\$ 343.584,58	\$ 497.219,98	\$ 496.130,14	\$ 494.913,50
Impuesto a la renta (25%)		\$ 31.859,13	\$ 85.896,15	\$ 124.304,99	\$ 124.032,53	\$ 123.728,38
UTILIDAD NETA		\$ 95.577,38	\$ 257.688,44	\$ 372.914,98	\$ 372.097,60	\$ 371.185,13
(+) Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
(+) Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (254.393,01)	\$ -	\$ (89.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (37.001,69)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Emisión de Obligaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 291.394,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Re inversión Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.001,69
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ -	\$ 110.414,54	\$ 187.975,60	\$ 392.202,15	\$ 389.670,15	\$ 425.759,36
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 37.001,69	\$ 147.416,23	\$ 335.391,83	\$ 727.593,97	\$ 1.117.264,12
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -	\$ 147.416,23	\$ 335.391,83	\$ 727.593,97	\$ 1.117.264,12	\$ 1.543.023,48

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Escuela de Fútbol						
Flujo de Efectivo en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 360.795,60	\$ 619.080,00	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40
Costo de venta		\$ 39.454,79	\$ 25.117,93	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30
Gastos Administrativos		\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Gasto Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Gasto Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Gastos Publicitarios		\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
TOTAL EGRESOS		\$ 179.413,38	\$ 130.016,41	\$ 144.185,18	\$ 144.190,71	\$ 144.345,40
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 181.382,22	\$ 489.063,59	\$ 692.589,22	\$ 692.583,69	\$ 692.429,00
Venta de Activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 181.382,22	\$ 489.063,59	\$ 692.589,22	\$ 692.583,69	\$ 692.429,00
Participación Laboral (15%)		\$ 27.207,33	\$ 73.359,54	\$ 103.888,38	\$ 103.887,55	\$ 103.864,35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 154.174,89	\$ 415.704,05	\$ 588.700,83	\$ 588.696,14	\$ 588.564,65
Impuesto a la renta (25%)		\$ 38.543,72	\$ 103.926,01	\$ 147.175,21	\$ 147.174,03	\$ 147.141,16
UTILIDAD NETA		\$ 115.631,17	\$ 311.778,04	\$ 441.525,63	\$ 441.522,10	\$ 441.423,48
(+) Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
(+) Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (254.393,01)	\$ -	\$ (89.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (37.001,69)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Emisión de Obligaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 291.394,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Re inversión Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.001,69
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ -	\$ 130.468,33	\$ 242.065,20	\$ 460.812,79	\$ 459.094,65	\$ 495.997,72
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 37.001,69	\$ 167.470,02	\$ 409.535,22	\$ 870.348,00	\$ 1.329.442,65
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -	\$ 167.470,02	\$ 409.535,22	\$ 870.348,00	\$ 1.329.442,65	\$ 1.825.440,37

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Escuela de Fútbol						
Flujo de efectivo en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 298.178,18	\$ 511.636,36	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09
Costo de venta		\$ 36.891,50	\$ 20.758,62	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13	\$ 28.415,13
Gastos Administrativos		\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Gasto Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Gasto Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Gastos Publicitarios		\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
TOTAL EGRESOS		\$ 176.850,08	\$ 125.657,10	\$ 138.218,01	\$ 138.223,53	\$ 138.378,23
UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)		\$ 121.328,10	\$ 385.979,26	\$ 553.331,08	\$ 553.325,56	\$ 553.170,86
Venta de Activos						\$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 121.328,10	\$ 385.979,26	\$ 553.331,08	\$ 553.325,56	\$ 553.170,86
Participación Laboral (15%)		\$ 18.199,21	\$ 57.896,89	\$ 82.999,66	\$ 82.998,83	\$ 82.975,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 103.128,88	\$ 328.082,37	\$ 470.331,42	\$ 470.326,72	\$ 470.195,23
Impuesto a la renta (25%)		\$ 25.782,22	\$ 82.020,59	\$ 117.582,86	\$ 117.581,68	\$ 117.548,81
UTILIDAD NETA		\$ 77.346,66	\$ 246.061,78	\$ 352.748,57	\$ 352.745,04	\$ 352.646,43
(+) Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
(+) Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (254.393,01)	\$ -	\$ (89.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (37.001,69)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Emisión de Obligaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 291.394,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Re inversión Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.001,69
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ -	\$ 92.183,82	\$ 176.348,94	\$ 372.035,73	\$ 370.317,59	\$ 407.220,66
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 37.001,69	\$ 129.185,51	\$ 305.534,45	\$ 677.570,18	\$ 1.047.887,77
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -	\$ 129.185,51	\$ 305.534,45	\$ 677.570,18	\$ 1.047.887,77	\$ 1.455.108,43

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Anexo D.13

Escuela de Fútbol						
FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de Efectivo en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 327.996,00	\$ 562.800,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00	\$ 760.704,00
Costo de venta		\$ 38.112,12	\$ 53.684,36	\$ 65.936,44	\$ 67.213,08	\$ 68.489,72
Gastos Administrativos		\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Gasto Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Gasto Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Gastos Publicitarios		\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 178.070,70	\$ 158.582,85	\$ 175.739,32	\$ 177.021,49	\$ 178.452,82
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 149.925,30	\$ 404.217,15	\$ 584.964,68	\$ 583.682,51	\$ 582.251,18
Gasto Intereses		\$ 21.525,36	\$ 17.523,10	\$ 13.134,53	\$ 8.322,36	\$ 3.045,69
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 128.399,94	\$ 386.694,05	\$ 571.830,15	\$ 575.360,16	\$ 579.205,49
Participación Laboral (15%)		\$ 19.259,99	\$ 58.004,11	\$ 85.774,52	\$ 86.304,02	\$ 86.880,82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 109.139,95	\$ 328.689,94	\$ 486.055,63	\$ 489.056,13	\$ 492.324,66
Impuesto a la renta (25%)		\$ 27.284,99	\$ 82.172,49	\$ 121.513,91	\$ 122.264,03	\$ 123.081,17
UTILIDAD NETA		\$ 81.854,96	\$ 246.517,46	\$ 364.541,72	\$ 366.792,10	\$ 369.243,50
(+) Depreciaciones		\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
(+) Amortizaciones		\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (254.393,01)	\$ -	\$ (89.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (37.001,69)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Emisión de Obligaciones	\$ 251.394,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 40.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Re inversión Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.001,69
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ -	\$ 96.692,12	\$ 176.804,62	\$ 383.828,88	\$ 384.364,64	\$ 423.817,73
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 37.001,69	\$ 133.693,81	\$ 269.034,64	\$ 607.397,48	\$ 941.907,50
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Préstamo Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (41.463,79)	\$ (45.466,05)	\$ (49.854,62)	\$ (54.666,79)
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -	\$ 133.693,81	\$ 269.034,64	\$ 607.397,48	\$ 941.907,50	\$ 1.311.058,44

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Escuela de Fútbol						
Flujo de Efectivo en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 360.795,60	\$ 619.080,00	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40	\$ 836.774,40
Costo de venta	\$ 39.454,79	\$ 25.117,93	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30	\$ 34.382,30
Gastos Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Gasto Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Gasto Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Gastos Publicitarios	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ 179.413,38	\$ 130.016,41	\$ 144.185,18	\$ 144.185,18	\$ 144.190,71	\$ 144.345,40
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)	\$ 181.382,22	\$ 489.063,59	\$ 692.589,22	\$ 692.589,22	\$ 692.583,69	\$ 692.429,00
Gasto Intereses	\$ 21.525,36	\$ 17.523,10	\$ 13.134,53	\$ 8.322,36	\$ 8.322,36	\$ 3.045,69
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	\$ 159.856,86	\$ 471.540,48	\$ 679.454,68	\$ 684.266,86	\$ 684.261,33	\$ 689.383,30
Participación Laboral (15%)	\$ 23.978,53	\$ 70.731,07	\$ 101.918,20	\$ 102.639,20	\$ 103.407,50	\$ 103.407,50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 135.878,33	\$ 400.809,41	\$ 577.536,48	\$ 581.622,13	\$ 581.622,13	\$ 585.975,81
Impuesto a la renta (25%)	\$ 33.969,58	\$ 100.202,35	\$ 144.384,12	\$ 145.405,53	\$ 146.405,53	\$ 146.493,95
UTILIDAD NETA	\$ 101.908,75	\$ 300.607,06	\$ 433.152,36	\$ 436.216,60	\$ 436.216,60	\$ 439.481,86
(+) Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
(+) Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (254.393,01)	\$ -	\$ (89.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (37.001,69)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Emisión de Obligaciones	\$ 251.394,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 40.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Re inversión Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.001,69
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ -	\$ 116.745,91	\$ 230.894,22	\$ 452.439,52	\$ 453.789,14	\$ 494.056,09
(+) Excedente Efectivo Período Anterior	\$ -	\$ 37.001,69	\$ 153.747,60	\$ 343.178,03	\$ 750.151,51	\$ 1.154.086,03
(-) Pago de Dividendos Accionistas Período Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Préstamo Período Anterior	\$ -	\$ -	\$ (41.463,79)	\$ (45.466,05)	\$ (49.854,62)	\$ (54.666,79)
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -	\$ 153.747,60	\$ 343.178,03	\$ 750.151,51	\$ 1.154.086,03	\$ 1.593.475,33

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Escuela de Fútbol						
Flujo de Efectivo en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 298.178,18	\$ 511.636,36	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09	\$ 691.549,09
Costo de venta	\$ 36.891,50	\$ 45.443,95	\$ 63.094,93	\$ 64.371,57	\$ 65.648,21	\$ 65.648,21
Gastos Administrativos	\$ 82.046,42	\$ 71.780,32	\$ 76.684,72	\$ 76.684,72	\$ 78.404,86	\$ 80.132,76
Gasto Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
Gasto Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
Gastos Publicitarios	\$ 43.075,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 13.831,00	\$ 12.257,80
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ 176.850,08	\$ 150.342,44	\$ 172.897,81	\$ 172.897,81	\$ 174.179,97	\$ 175.611,31
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)	\$ 121.328,10	\$ 361.293,92	\$ 518.651,28	\$ 518.651,28	\$ 517.369,12	\$ 515.937,78
Gasto Intereses	\$ 21.525,36	\$ 17.523,10	\$ 13.134,53	\$ 8.322,36	\$ 8.322,36	\$ 3.045,69
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$ 99.802,74	\$ 343.770,82	\$ 505.516,75	\$ 510.328,92	\$ 509.046,76	\$ 512.892,09
Participación Laboral (15%)	\$ 14.970,41	\$ 51.565,62	\$ 75.827,51	\$ 76.357,01	\$ 76.357,01	\$ 76.933,81
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 84.832,33	\$ 292.205,20	\$ 429.689,24	\$ 433.971,91	\$ 432.689,75	\$ 435.958,28
Impuesto a la renta (25%)	\$ 21.208,08	\$ 73.051,30	\$ 107.422,31	\$ 108.172,44	\$ 108.172,44	\$ 108.989,57
UTILIDAD NETA	\$ 63.624,25	\$ 219.153,90	\$ 322.266,93	\$ 325.800,47	\$ 324.517,31	\$ 326.968,71
(+) Depreciaciones	\$ 14.141,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 18.591,91	\$ 16.877,29	\$ 16.877,29
(+) Amortizaciones	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25	\$ 695,25
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (254.393,01)	\$ -	\$ (89.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (37.001,69)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Emisión de Obligaciones	\$ 251.394,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 40.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Re inversión Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.001,69
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ -	\$ 78.461,41	\$ 149.441,06	\$ 341.554,09	\$ 342.089,85	\$ 381.542,94
(+) Excedente Efectivo Período Anterior	\$ -	\$ 37.001,69	\$ 115.463,10	\$ 223.440,37	\$ 519.528,41	\$ 811.763,65
(-) Pago de Dividendos Accionistas Período Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Préstamo Período Anterior	\$ -	\$ -	\$ (41.463,79)	\$ (45.466,05)	\$ (49.854,62)	\$ (54.666,79)
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -	\$ 115.463,10	\$ 223.440,37	\$ 519.528,41	\$ 811.763,65	\$ 1.138.639,79

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Anexo D.14

Balance General Desapalancado			
Año 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 147.416,23	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 147.416,23	Intereses Préstamo	\$ -
\$	-		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 236.774,84	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 12.150,00		
Equipos de computación	\$ 1.742,56		
Depreciación	\$ 580,85		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 277,29		
Total equipos eléctricos	\$ 3.401,30		
Depreciación	\$ 1.133,77	TOTAL PASIVOS	\$ -
Equipos eléctricos	\$ -	Capital Social	\$ 291.394,70
Maquinas para servicio	\$ -	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 95.577,38
\$	-		
(-) Depreciación acumulada	\$ 14.141,91		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.781,02		
Gastos preoperacionales	\$ -		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27	TOTAL PATRIMONIO	\$ 386.972,08
(-) Amortización acumulada	\$ 695,25		
TOTAL ACTIVOS	\$ 386.972,08	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 386.972,08

Balance General Desapalancado			
Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 335.391,83	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 335.391,83	Intereses Préstamo	\$ -
\$	-		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 307.182,93	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 24.300,00		
Equipos de computación	\$ 1.742,56		
Depreciación	\$ 1.161,71		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 354,59		
Total equipos eléctricos	\$ 3.401,30		
Depreciación	\$ 2.267,53	TOTAL PASIVOS	\$ -
Equipos eléctricos	\$ -	Capital Social	\$ 291.394,70
Maquinas para servicio	\$ -	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 353.265,81
Instalaciones ampliacion	\$ 89.000,00		
Depreciación	\$ 4.450,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ 32.733,82		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.085,76		
Gastos preoperacionales	\$ -		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27	TOTAL PATRIMONIO	\$ 644.660,52
(-) Amortización acumulada	\$ 1.390,51		
TOTAL ACTIVOS	\$ 644.660,52	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 644.660,52

Balance General Desapalancado			
Año 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 727.593,97	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 727.593,97	Intereses Préstamo	\$ -
Provisión Futuras Capitalizaciones	\$ -		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 288.591,02	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 36.450,00		
Equipos de computación	\$ 1.742,56		
Depreciación	\$ 1.742,56		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 831,87		
Total equipos eléctricos	\$ 3.401,30	TOTAL PASIVOS	\$ -
Depreciación	\$ 3.401,30	Capital Social	\$ 291.394,70
Equipos eléctricos	\$ -	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 726.180,80
Maquinas para servicio	\$ -		
Instalaciones ampliacion	\$ 89.000,00		
Depreciación	\$ 8.900,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ 51.325,73		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.390,51		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.017.575,50
(-) Amortización acumulada	\$ 2.085,76		
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.017.575,50	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.017.575,50

Balance General Desapalancado			
Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.117.264,12	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 1.117.264,12	Intereses Préstamo	\$ -
\$	-		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 271.713,73	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 48.600,00		
Equipos de computación	\$ -		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 1.109,15		
Total equipos eléctricos	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ -
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ 291.394,70
Equipos eléctricos	\$ -	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 1.098.278,40
Maquinas para servicio	\$ -		
Instalaciones ampliacion	\$ 89.000,00		
Depreciación	\$ 13.350,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ 63.059,15		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 695,25		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.389.673,10
(-) Amortización acumulada	\$ 2.781,02		
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.389.673,10	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.389.673,10

Balance General Desapalancado			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.543.023,48	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 1.543.023,48	Intereses Préstamo	\$ -
Provisión Futuras Capitalizaciones	\$ -		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 254.836,44	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 60.750,00		
Equipos de computación	\$ -		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 1.386,44		
Total equipos eléctricos	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ -
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ 291.394,70
Equipos eléctricos	\$ -	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 1.469.463,53
Maquinas para servicio	\$ -	Recuperación capital de trabajo	\$ 37.007,69
Instalaciones ampliacion	\$ 89.000,00		
Depreciación	\$ 17.800,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ 79.936,44		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.797.859,92
(-) Amortización acumulada	\$ 3.476,27		
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.797.859,92	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.797.859,92

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Anexo D.15

Balance General Apalancado			
Año 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 133.693,81	PASIVOS CORRIENTES	\$ 41.463,79
Caja/Bancos	\$ 133.693,81	Capital del Periodo	\$ 41.463,79
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 236.774,84	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 209.930,91
Instalaciones	\$ 243.000,00	Obligaciones	\$ 209.930,91
Depreciación	\$ 12.150,00		
Equipos de computación	\$ 1.742,56		
Depreciación	\$ 580,85		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 277,29		
Total equipos eléctricos	\$ 3.401,30		
Depreciación	\$ 1.133,71		
		TOTAL PASIVOS	\$ 251.394,70
		Capital Social	\$ 40.000,00
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 81.854,96
(-) Depreciación acumulada	\$ 14.141,91		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.781,02		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27		
(-) Amortización acumulada	\$ 695,25	TOTAL PATRIMONIO	\$ 121.854,96
TOTAL ACTIVOS	\$ 373.249,66	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 373.249,66

Balance General Apalancado			
Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 269.034,64	PASIVOS CORRIENTES	\$ 45.466,05
Caja/Bancos	\$ 269.034,64	Capital del Periodo	\$ 45.466,05
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 307.182,93	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 164.464,87
Instalaciones	\$ 243.000,00	Obligaciones	\$ 164.464,87
Depreciación	\$ 24.300,00		
Equipos de computación	\$ 1.742,56		
Depreciación	\$ 1.161,71		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 554,58		
Total equipos eléctricos	\$ 3.401,30		
Depreciación	\$ 2.267,53		
		TOTAL PASIVOS	\$ 209.930,91
		Capital Social	\$ 40.000,00
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 328.372,42
Depreciación	\$ 4.450,00		
(-) Depreciación acumulada	\$ 32.733,82		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.085,76		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27		
(-) Amortización acumulada	\$ 1.390,51	TOTAL PATRIMONIO	\$ 368.372,42
TOTAL ACTIVOS	\$ 578.303,33	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 578.303,33

Balance General Apalancado			
Año 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 607.397,48	PASIVOS CORRIENTES	\$ 49.854,62
Caja/Bancos	\$ 607.397,48	Capital del Periodo	\$ 49.854,62
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 288.591,02	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 114.610,25
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ 114.610,25
Depreciación	\$ 36.450,00		
Equipos de computación	\$ 1.742,56		
Depreciación	\$ 1.742,56		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 831,87		
Total equipos eléctricos	\$ 3.401,30		
Depreciación	\$ 3.401,30	TOTAL PASIVOS	\$ 164.464,87
Instalaciones ampliación	\$ 89.000,00	Capital Social	\$ 40.000,00
Depreciación	\$ 8.900,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 692.914,14
(-) Depreciación acumulada	\$ 51.325,73		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.390,51		
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27		
(-) Amortización acumulada	\$ 2.085,76	TOTAL PATRIMONIO	\$ 732.914,14
TOTAL ACTIVOS	\$ 897.379,01	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 897.379,01

Balance General Apalancado			
Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 941.907,50	PASIVOS CORRIENTES	\$ 54.666,79
Caja/Bancos	\$ 941.907,50	Capital del Periodo	\$ 54.666,79
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 271.713,73	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 59.943,46
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ 59.943,46
Depreciación	\$ 48.600,00		
Equipos de computación	\$ -		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 1.109,15		
Total equipos eléctricos	\$ -		
Depreciación	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 114.610,25
Instalaciones ampliación	\$ 89.000,00	Capital Social	\$ 40.000,00
Depreciación	\$ 13.350,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 1.059.706,24
(-) Depreciación acumulada	\$ 63.059,15		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 695,25		\$ -
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27		
(-) Amortización acumulada	\$ 2.781,02	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.099.706,24
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.214.316,49	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.214.316,49

Balance General Apalancado			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.311.058,44	PASIVOS CORRIENTES	\$ 59.943,46
Caja/Bancos	\$ 1.311.058,44	Capital del Periodo	\$ 59.943,46
	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 254.836,44	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 243.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 60.750,00		
Equipos de computación	\$ -		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.772,88		
Depreciación	\$ 1.386,44		
Total equipos eléctricos	\$ -		
Depreciación	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 59.943,46
Equipos electrónicos	\$ -		
Máquinas para servicio	\$ -		
Instalaciones ampliación	\$ 89.000,00	Capital Social	\$ 40.000,00
Depreciación	\$ 17.800,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 1.428.949,74
(-) Depreciación acumulada	\$ 79.936,44	Recuperación Capital de trabajo	\$ 37.001,69
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -		\$ -
Gastos Amortizables	\$ 3.476,27		
(-) Amortización acumulada	\$ 3.476,27	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.505.951,42
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.565.894,88	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.565.894,88

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Los autores

Anexo D.16

Cálculo del punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales	\$ 125.121,42	\$ 85.611,32	\$ 90.515,72	\$ 92.235,86	\$ 92.390,56
Pr. de venta promedio	\$ 161,00	\$ 161,00	\$ 161,00	\$ 161,00	\$ 161,00
Costo de ventas	\$ 6,71	\$ 6,71	\$ 6,71	\$ 6,71	\$ 6,71
Mg. de contribución	\$ 154,29	\$ 154,29	\$ 154,29	\$ 154,29	\$ 154,29
P.E. en Cupos	811	555	587	598	599
P.E. en dólares	\$ 130.562,42	\$ 89.334,20	\$ 94.451,86	\$ 96.246,81	\$ 96.408,23

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Punto de equilibrio en el año 1			
Año 1		Var. unidades	10
ingresos totales	costo fijo	costos totales	no. unidades
\$ 124.122,42	\$ 125.121,42	\$ 5.172,62	770,9467307
\$ 125.732,42	\$ 125.121,42	\$ 5.239,72	780,9467307
\$ 127.342,42	\$ 125.121,42	\$ 5.306,81	790,9467307
\$ 128.952,42	\$ 125.121,42	\$ 5.373,91	800,9467307
\$ 130.562,42	\$ 125.121,42	\$ 5.441,00	810,9467307
\$ 132.172,42	\$ 125.121,42	\$ 5.508,10	820,9467307
\$ 133.782,42	\$ 125.121,42	\$ 5.575,19	830,9467307
\$ 135.392,42	\$ 125.121,42	\$ 5.642,29	840,9467307
\$ 137.002,42	\$ 125.121,42	\$ 5.709,38	850,9467307
\$ 138.612,42	\$ 125.121,42	\$ 5.776,47	860,9467307

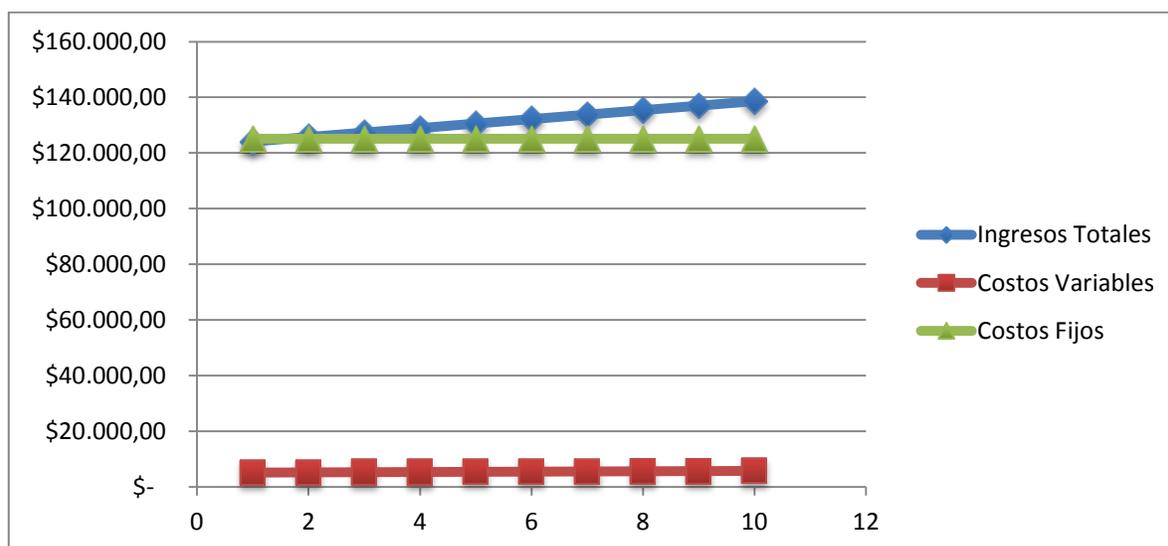
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Punto de equilibrio en el año 2			
Año 2		Var. unidades	100
ingresos totales	costo fijo	costos totales	no. unidades
\$ 82.894,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	514,8707976
\$ 84.504,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	524,8707976
\$ 86.114,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	534,8707976
\$ 87.724,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	544,8707976
\$ 89.334,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	554,8707976
\$ 90.944,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	564,8707976
\$ 92.554,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	574,8707976
\$ 94.164,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	584,8707976
\$ 95.774,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	594,8707976
\$ 97.384,20	\$ 85.611,32	\$ 85.611,32	604,8707976

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

PUNTO DE EQUILIBRIO	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	161,00
v=	0,12
F=	61732
q=	384
U=	0

Materiales	MOD	EQUIP Y MAQ	GASTOS	TOTAL
0,04	0,08	0,04	0,11	0,27

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.17

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	15,24%	19,25%
Pesimista	494.189,51	481.290,82
Normal	603.019,74	533.903,93
Optimista	779.925,86	692.672,36

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores

Anexo D.18

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	36,84%	37,57%
Normal	43,90%	41,66%
Optimista	54,49%	51,90%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los autores