



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE FÚTBOL  
DEL BARCELONA SPORTING CLUB EN QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing  
Deportivo

PROFESOR GUÍA:

Alfredo David Varea Calero MsC.

AUTOR:

Ramiro Andrés Gómez Silva

AÑO:

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

---

Alfredo David Varea

MsC.

C.I.:1710810704

### 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”.

---

Ramiro Andrés Gómez Silva

C.I.: 1718166885

## AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios por permitirme culminar mis estudios, a mis padres por todo su apoyo en este proceso, mis hermanos Cristina, Dayanara y Alex que han sido siempre mi fortaleza para llegar hasta aquí, mis abuelitos Neptalí, Grimanesa, Yolanda y Juan que han sabido con su ejemplo forjar una imagen de esfuerzo y constancia en mí, a mi tía Pilar por su apoyo; un agradecimiento especial a la compañera más importante durante este periodo de mi vida Diana que durante estos años ha sabido disfrutar mis victorias y levantarme en mis derrotas y su familia por el apoyo al proceso; a todos mis amigos con los que realicé trabajos, viajes y tareas, especialmente a Ramiro Rangles gran amigo y persona; a mi padrino Wilson Andrade quien supo confiarme un primer trabajo y siempre me apoyo en todo el proceso; a Carlos Luis Carrillo, Julio Paredes y Juan Leo Reyes quienes me dieron su confianza durante mis pasantías; a mi tutor David Varea, mi correctora Dolores Muñoz y a todos mis profesores que invirtieron su tiempo y conocimientos en mí durante la carrera y finalmente a la Udla por todas las facilidades brindadas.

## DEDICATORIA

El trabajo quiero dedicarlo a Dios por darme siempre la fe necesaria para salir adelante mis padres por todo su apoyo y cariño, mis hermanos Cristina y Dayanara por sus sonrisas que inspiran mis días y Alex por su eterna compañía y apoyo, finalmente a mi princesa Diana por su incondicional presencia.

## RESUMEN

Barcelona Sporting Club, 14 veces ganador del torneo local y 2 vice campeonatos de América es el equipo más popular del país al abarcar una hinchada que se acerca a la mitad de la población ecuatoriana. Fundado el 1 de Mayo de 1925 por ciudadanos ecuatorianos y españoles, con sede en la ciudad de Guayaquil, ofrece licencias para diferentes servicios o productos a nivel nacional, siendo una marca comercialmente atractiva. En el siguiente plan de negocios se proyecta un análisis exhaustivo de la marca, el mercado, los clientes y el entorno de la industria deportiva para la ejecución de una escuela de fútbol Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito al utilizar herramientas cualitativas y cuantitativas como análisis PESTEL, PORTER y un estudio de mercado basado en entrevistas, grupos de enfoque y encuestas; los mismos que reflejan resultados de una industria de escuelas de fútbol con alto índice de competencia, pero con gran acogida por parte del cliente potencial, lo cual exige excelencia y diferenciación en el servicio brindado para el ingreso a la misma. Se determina que el proyecto es viable en base a los resultados financieros obtenidos con una tasa interna de retorno de 38%, un valor actual neto de 186.000\$; la acogida en las encuestas con un 94% de participantes dispuestos a hacer uso de los servicios en la escuela y los grupos de enfoque con un 100% de padres y jóvenes interesados en formar parte del proyecto, incluyendo a hinchas de otros clubes del país. La necesidad de los padres de alejar a sus hijos de problemas sociales e incluirlos en prácticas saludables que los eduquen y orienten, permite considerar al deporte como una alternativa para solventarlas.

## ABSTRACT

Barcelona Sporting Club, 14 times winner of the local championship and with two America's vice championships is the most popular Ecuadorian team due to their huge amount of fans, which approaches the half part of the country population. The team that was founded in Guayaquil on May 1, 1925 by Ecuadorian and Spanish citizens offers by now some kind of licenses at national level for different services/products, making it a commercial attractive brand. In the following business plan an exhaustive analysis of the brand, market, clients and the sports industry environment is projected for the Barcelona Sporting Club start up soccer school, by using some qualitative and quantitative tools like PESTEL and PORTER analysis, a market analysis based on interviews, focus groups and surveys. They reflect that the soccer school's industry have a high competitiveness index, but a great potential customer acceptance; which means that characteristics as excellence and differentiation must be part of the service that is intended to offer the client; this will allow the entry to the sports education industry. The financial results determines that the project is viable due to: 38% of the internal rate of return (TIR), 186.000\$ of the net present value (NPV), 94% of the surveys participants minded to use the school services and the 100% of parents and young people (including other soccer team fans) involved in the focus groups were interested in joining the project. The parents need of moving away their children of social conflicts and include them in healthy and integral activities that educate, orient and entertain them; allows to consider sports as a feasible alternative to settle them.

# ÍNDICE

1. Capítulo I Introducción.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo general.....	1
1.1.2. Objetivos específicos.....	1
2. Capítulo II Análisis Entornos.....	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Entorno externo (PESTEL).....	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER).....	5
3. Capítulo III Análisis del Cliente.....	7
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	7
4. Capítulo IV Oportunidad de Negocio.....	11
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	11
5. Capítulo V Plan de Marketing.....	12
5.1. Estrategia general de marketing.....	12
5.1.1. Mercado objetivo.....	12
5.1.2. Propuesta de valor.....	12
5.2. Mezcla de marketing.....	13
6. Capítulo VI Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional.....	20
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	20
6.2. Plan de operaciones.....	20
6.3. Estructura Organizacional.....	22
7. Capítulo VII Evaluación Financiera.....	24
7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	24
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, y estructura del capital.....	24
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	24
7.4. Índices financieros.....	25
8. Capítulo VIII Conclusiones Generales.....	26
Referencias.....	27
Anexos.....	29

## 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1. JUSTIFICACIÓN.

De acuerdo al estudio realizado por *Robert Gordon University Aberdeen Gran Bretaña* acerca de los deportes más populares del planeta, el fútbol ocupa el primer lugar con 3,5 billones de fanáticos, 1 billón más que el segundo más popular que es el cricket; el fútbol es el deporte más practicado del mundo junto a la gimnasia y la natación (Rivera y Molero, 2012, p.28). El fútbol es un deporte formativo que ayuda a niños en edades entre 5 a 12 años a desarrollar no solo técnicas y habilidades motrices, también fomenta la capacidad de concentración, organización y disciplina. En cuanto a los jóvenes entre los 13 y 18 años, el fútbol constituye una opción de entretenimiento y salud para evitar el sedentarismo.

Adicionalmente, en la última encuesta realizada por el INEC específica sobre el uso del tiempo de los ecuatorianos en el año 2012, se evidenció que los hombres ocupan alrededor de 10 horas a la semana en actividades recreativas, mientras que jóvenes entre los 12 y 19 años destinan un promedio de 4 horas semanales practicando algún deporte o ejercicio (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012, p. 23-24).

En Ecuador existen 12 equipos de fútbol en serie A y 12 en serie B, Quito y Guayaquil son las ciudades que acaparan la mayoría de éstos, la capital con 5 equipos en serie A (Liga, Nacional, Universidad Católica, Independiente y Aucas) y 2 en serie B (Deportivo Quito y Clan Juvenil); el puerto principal, por su parte, cuenta con 3 equipos de serie A (Barcelona, Emelec y River Ecuador). Dentro del mercado ecuatoriano, de acuerdo con dos estudios realizados por la Escuela Politécnica del Ejército y la consultora Brandim, el primero en 2008 determinó a Barcelona como el equipo más popular con un 43% de hinchas, sobre el 28% de Emelec y el 13,5% de Liga de Quito; destacando dentro de la región Sierra, Barcelona tiene la mayor popularidad con un 39%, Liga de Quito es segundo con 21%. El segundo estudio se lo realizó posterior a los éxitos internacionales de Liga de Quito, pese a esto cambiaron los valores mas no las posiciones en el encanto popular manteniendo al equipo de Guayaquil con un 37% por arriba de los demás (El comercio, 2014). Otro dato referencial en la actualidad que ubica a Barcelona como el número uno de Ecuador en redes sociales en twitter con 646 000 seguidores y con un poco más de 3 millones de likes en Facebook, el segundo es Liga de Quito que tiene casi medio millón. Según un ranking de Bola VIP.com sobre los clubes más populares de América en internet, Barcelona es segundo, detrás solo de River Plate con 7,09 de popularidad sobre un rango de 8 pts.

#### 1.1.1. OBJETIVO GENERAL.

Analizar la factibilidad del negocio dentro del mercado deportivo ecuatoriano en la ciudad de Quito, por medio del uso de herramientas de marketing, financieras y operativas, que demuestren y sustenten los resultados posteriormente alcanzados en el proyecto final, para hacerlo atractivo y viable ante una posible ejecución.

#### 1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Estructurar un análisis exhaustivo de mercado con herramientas cualitativas y cuantitativas que faciliten datos fiables para el posterior uso de herramientas de estudio dentro del proyecto.

Determinar todos los estados financieros básicos para la operación de cualquier proyecto administrativo, tomando en cuenta todos los costos, ingresos, egresos, flujos de caja, etc.

Estructurar los procesos básicos para poner en marcha el proyecto como son las relaciones con proveedores, los empleados necesarios, la estructura organizativa (organigrama), plan de marketing, etc.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS.

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

CIIU.

Industria: P. (Enseñanza)

Categoría: P8541. (Enseñanza Deportiva y Recreativa)

Sub-categoría: P8541.01. (Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, *basketball*, *volleyball*, fútbol, etcétera)

#### 2.1.1. ENTORNO EXTERNO.

POLÍTICO.

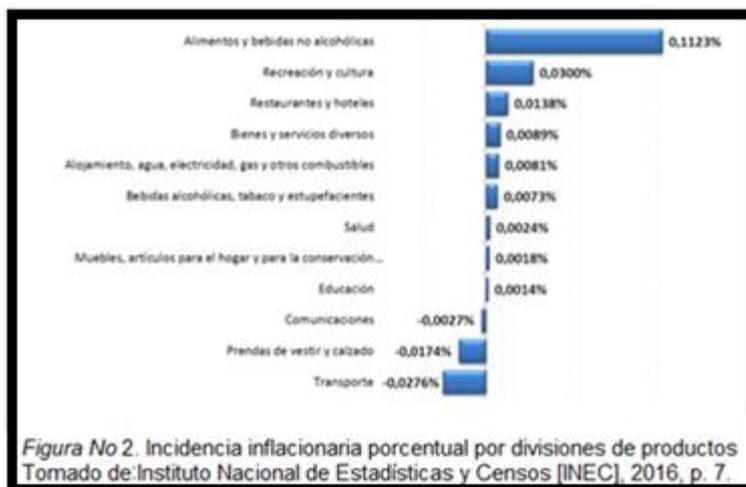
De acuerdo a la ley del deporte en el país, se considera deporte a “toda actividad física e intelectual caracterizada por el afán competitivo de comprobación o desafío, dentro de disciplinas y normas preestablecidas constantes en los reglamentos de las organizaciones nacionales y/o internacionales correspondientes, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de potenciación” (Asamblea Nacional, 2015, p. 7).

Dentro de la clasificación del deporte, el artículo 26 ubica al deporte formativo como el cual “comprenderá las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo” (Asamblea Nacional, 2015, p. 7), y según al Plan Nacional del Buen Vivir el objetivo número cuatro es “fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”. Lo cual nos deja en conclusión un gran apoyo al deporte en el país.

ECONÓMICO.

**Inflación.-** El Índice de Precios al Consumidor correspondiente al mes de Febrero de 2016 fue de 104,51; si se lo compara con el Índice del mes anterior (104,37) se obtiene la variación mensual que es de 0,14%; si se lo compara con Diciembre de 2015 (104,05), se obtiene la variación acumulada que es de 0,45%; y, si se lo compara con el índice de Febrero de 2015 (101,86) se obtiene la inflación anual que es 2,60%. Adentrándose en el estudio la inflación mensual de la educación en el 2016 como muestra la figura 2 es de 0,0014%, mientras que la más alta es la de alimentos y bebidas no alcohólicas con un 0,1123%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p. 6-7)

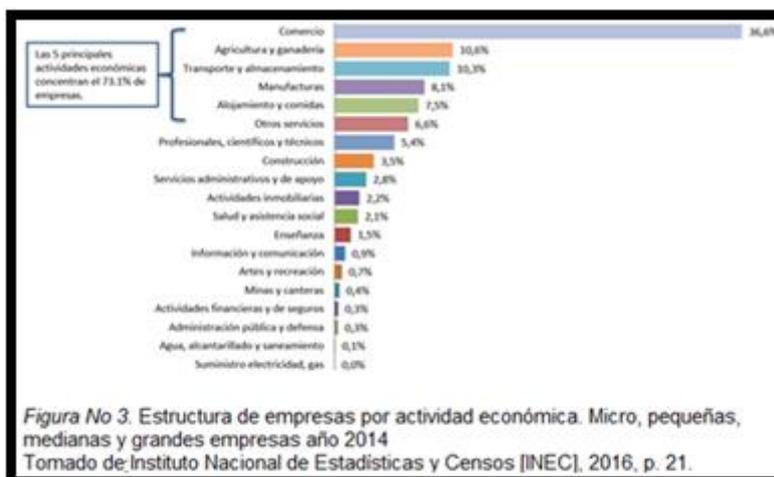




**Tasa de interés.-** En cuanto a la tasa de interés activa (lo que se paga por un préstamo) para las PYMES en el sector educativo hasta Enero de 2016 era de 7,14%, mientras que en Febrero tuvo un ligero aumento de 0,07%, por lo tanto la que está vigente es de 7,21%. (Banco Central del Ecuador [BCE], 2016, p. 1)

**PIB.-** El PIB en el país ha tenido un constante crecimiento, en el último trimestre del año 2015 el valor corriente o nominal fue de 25, 271 millones de dólares con un deflactor de 144.8 que representa un decrecimiento en los precios de la economía. (Banco Central del Ecuador [BCE], 2015, p. 5)

**Sector empresarial.-** Las empresas dentro del Ecuador se dividen por diferentes sectores y tipos de actividad; como muestra la figura 3, las educativas participan en 1,5% en la actividad económica del país según los últimos datos exhibidos en el año 2014. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p. 21)



SOCIAL.

**Uso del tiempo libre.-** Los ecuatorianos generalmente dedican entre 21 y 22 horas a la semana en actividades de ocio, deporte y entretenimiento. Los niños y jóvenes entre 5 a 19 años dedican entre 17 a 18 horas en actividades de ocio. Se puede observar que el promedio de los ecuatorianos es de 4,2 horas en la práctica semanal de deporte mientras que los niños a partir de los 12 años ocupan 4,6 horas; los estudiantes primarios 3,44 y superiores 3,30 horas; un valor de 3,37 horas para las zonas urbanas. El hombre dispone de más tiempo libre que la mujer a la semana con un promedio de 23 horas a 21 del sexo femenino. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012, p. 7-13)

**Desempleo en Ecuador y la ciudad de Quito.-** La tasa de desempleo en el periodo Septiembre 2013 y Septiembre 2016 se incrementó en un 12%, lo que representa un aumento aproximado de 1 punto, como se puede observar en la tabla 1. En cuanto a la tasa de empleo para los hombres (96,58%) es 2,1 puntos porcentuales mayor que la de las mujeres (94,50%). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p. 22-29)

Tabla No 1: Evolución de indicadores: 5 ciudades, tasa de desempleo

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-13	4,06%	5,46%	3,15%	4,21%	4,39%
jun-13	4,44%	5,97%	4,52%	3,68%	4,53%
sep-13	4,67%	5,51%	4,29%	3,18%	3,62%
dic-13	4,04%	5,74%	3,68%	3,83%	3,39%
mar-14	4,34%	6,13%	3,23%	3,80%	5,81%
jun-14	4,16%	6,97%	3,37%	3,08%	5,04%
sep-14	4,91%	3,86%	4,17%	2,73%	4,86%
dic-14	3,22%	4,01%	2,30%	2,48%	3,68%
mar-15	4,39%	3,78%	3,22%	3,70%	6,43%
jun-15	4,77%	4,65%	3,10%	4,48%	3,62%
sep-15	5,21%	4,93%	2,65%	4,07%	4,80%

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]

**Crecimiento de la población.-** La tasa de crecimiento de la población en el Ecuador es de 1,35% promedio anual de acuerdo a datos generados hasta el 2015 por la *Central Intelligence Agency* de EEUU.

**División socioeconómica del país.-** El INEC estableció que los hogares en el Ecuador se dividen en cinco estratos socioeconómicos el 1,9% se encuentran en el rango A y los estratos más altos representan el 36%, de esta forma se puede conocer el porcentaje de habitantes en las diferentes clases socioeconómicas detalladas a continuación:



TECNOLÓGICO.

**Uso de internet.-** El uso del internet en el Ecuador se está incrementando con los años. El 28,3% de hogares tiene acceso a internet, el área urbana registra un índice de crecimiento de 20,3 puntos, mientras que la rural registra 7,8 puntos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2013, p. 7)

LEGAL.

Dentro del Ecuador todas las empresas que ejercen sus actividades de servicios deben rendirle cuentas al Servicio de Rentas Internas (SRI) institución dedicada a la recaudación de los impuestos de acuerdo a tablas vigentes.

Con respecto al código de trabajo en Ecuador “La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero” (Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, 2015, p.2), y “La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador” (Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, 2015, p.2), las nuevas reformas a la ley han aumentado el salario básico, mejorado las condiciones de maternidad y el pago de utilidades.

### 2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER).

AMENAZAS DE LOS NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA): ALTO.

Dentro de la posibilidad en el ingreso de nuevos competidores, para integrarse al mercado se necesita una inversión importante y en la ciudad de Quito de acuerdo al CIIU las entidades financieras están en la industria K (Financieras), K64 (Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de suspensiones), K643 (Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares), son las que pueden ayudar a un posible ingreso de competidores y existe un total de 28 empresas con estos servicios, lo cual genera una oportunidad de ingreso alta.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: ALTO.

De acuerdo con el CIIU la empresa se encuentra dentro de la industria P85 (Enseñanza), P8541 (Enseñanza deportiva y recreativa), P8541.01. (Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, *basketball*, *volleyball*, fútbol, etcétera).

Dentro del área urbana de la ciudad de Quito existen 85 establecimientos que brindan servicios de enseñanza deportiva y recreativa, estos representan el 67% de los que operan incluyendo la zona rural de la capital. Son 126 en total; por lo tanto el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que ellos tienen diferentes opciones de donde elegir un servicio dentro de esta industria.

AMENAZAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS: ALTO.

Los productos sustitutos de la empresa se encuentran en las siguientes industrias:

- P8542. Enseñanza Cultural: comprende sub-industrias con actividades como clases de piano, baile, formación artística y musical.
- P8549. Otros tipos de enseñanza N. C. P.: incluye sub-industrias de actividades de enseñanza como deberes dirigidos, idiomas, lectura rápida y religión.

Dentro de la ciudad de Quito existe un total de 1362 empresas (89 en la P8542 y 1273 en la P8549) que vendrían a ser competencia de servicios sustitutos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: BAJO.

Los proveedores son empresas fabricantes de ropa (uniformes deportivos) y artículos de deporte (balones, conos, estacas, etc) que de acuerdo al CIIU se dividen así:

- C. Industrias Manufactureras.
  - C14. Fabricación de prendas de vestir.
    - C142. Fabricación de artículos de piel.
  - C32. Otras industrias manufactureras.
    - C323. Fabricantes de artículos para deporte.

En estas industrias sumadas existen un total de 18 empresas (10 en la C142 y 8 en la C323) un número alto para adquirir material de trabajo.

## CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO.

La matriz EFE analiza las oportunidades y amenazas, se obtiene un total de 2,75, superior al promedio establecido en el diagnóstico estratégico de 2,5, lo cual significa que la respuesta de los factores externos es positiva hacia la industria y las estrategias que se podrán establecer en ella.

Tabla No 2: Matriz E.F.E.

MATRIZ E.F.E.				
#	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	CRECIMIENTO DEL PIB NO PETROLERO EN ECUADOR	6%	3	0,18
2	CONTRIBUCIÓN MAYOR AL 1% DE LA INDUSTRIA PARA EL CRECIMIENTO ECONOMICO DEL PAIS	10%	3	0,3
3	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO LIBRE SUPERIOR POR PARTE DEL HOMBRE EN RELACION A LA MUJER	15%	2	0,3
4	CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA POBLACION	4%	1	0,04
5	34% DE LA POBLACION SE ENCUENTRA EN CLASES SOCIOECONOMICAS A, B Y C+	6%	4	0,24
6	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES BAJO	5%	3	0,15
#	AMENAZAS			0
1	AUMENTO CONSTANTE DE IMPUESTOS EN EL PAIS	4%	4	0,16
2	AUMENTO CONSTANTE DE LA TASA DE DESEMPLEO EN LA CIUDAD DE QUITO	6%	1	0,06
3	AUMENTO DE LOS COSTOS DE TRABAJADORES PARA LAS EMPRESAS	4%	3	0,12
4	EXISTE POCAS BARRERAS DE ENTRADAS AL MERCADO	10%	3	0,3
5	GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA	15%	3	0,45
6	GRAN CANTIDAD DE SERVICIOS SUSTITUTOS EN LA INDUSTRIA	15%	3	0,45
<b>TOTAL</b>		100%		2,75

La economía del país está ingresando en una fase de desaceleración, lo cual se ve reflejada en los cambios de los factores políticos, sociales y tecnológicos; esto hace que sea importante el aporte de la industria de enseñanza para solventar los valores analizados, siendo una ventaja ingresar a la misma, debido al apoyo constante por parte del gobierno para negocios que aporten a la economía del país y promuevan los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

La población ecuatoriana se encuentra establecida por varias clases sociales, sin embargo, las de rango alto y medio representan el 34% de la misma, siendo estas las que tienen acceso a servicios sin priorizar el precio bajo antes que la calidad de estos.

La población en el país está en constante crecimiento, pero el desempleo aumenta cada año y los índices de problemática laboral son muy inestables en la actualidad.

El uso de tecnología es herramienta clave dentro del entorno empresarial, casi el 30% de los hogares cuentan con acceso al internet y la estadística sigue en aumento.

La rivalidad de los competidores existentes en el mercado es muy alta, gracias a que existe una cantidad considerable de negocios en la industria y poca diferenciación de servicio para el cliente. Los costos en los que se va a incurrir para el desarrollo de nuevas estrategias van a ser elevados por aspectos de diferenciación.

Existe una gran cantidad de servicios sustitutos, lo cual impide establecer precios o condiciones de mercado diferentes a las tendencias ya existentes; los servicios de las instituciones educativas y de recreación como deberes dirigidos, baile, música, etc., no tienen diferenciación en precios o actividades ofrecidas al cliente.

Los clientes tienen un alto poder de negociación, cuentan con muchas opciones que brindan un servicio convencional de escuelas de fútbol; se debe definir una propuesta de valor atractiva que se perciba de tal manera que a futuro se necesite mayores capitales de ingreso a la industria y ésta sea una barrera para futuros competidores.

Los proveedores que existen en la industria son 18, un número considerable que disminuye el poder de negociación de los mismos con el mercado minorista.

Finalmente en el análisis de las 5 fuerzas de PORTER el determinar la rentabilidad dentro de un mercado en que los productos sustitutos generan precios variables, se pierde la identificación de los aspectos de diferenciación y los consumidores son sensibles a la variación del precio, por lo tanto es indispensable la definición del posicionamiento de la marca de la escuela de fútbol y del servicio.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.

#### 3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.

- Entrevista 1: Héctor Guamán (Director del departamento de ventas y distribución Marathon Sports Quito).

Tema: Marca Barcelona (Comercialización, actualidad y mercado en Quito).

Barcelona Sporting Club es la marca que más se comercializa en las tiendas de Marathon por encima de Emelec y Liga de Quito, gracias a que este es el equipo más popular a nivel nacional, la empresa trabaja con esta marca desde 1996 ininterrumpidamente hasta la actualidad debido a que la misma ha venido siendo número uno en ventas comparada con los demás equipos del torneo local; junto a la selección de fútbol son las marcas estrella de esta empresa.

Los permisos y contratos han sido negociados directamente con el club por medio del departamento de marketing de esta empresa, para la comercialización de camisetas, chompas, calentadores, mochilas, gorras, canilleras, etc; debido a la gran demanda que existe en el mercado por esta marca.

En la región Sierra del país, específicamente la ciudad de Quito Barcelona Sporting Club es una marca atractiva ya que generalmente se tiene que producir más del número esperado en unidades dentro de los productos, en especial cuando el equipo está en los primeros lugares o ha conseguido cosas importantes, las ventas de la empresa dependen directamente del primer equipo y su rendimiento.

La calidad del producto ofrecido es clave, pero no se la suele percibir cuando los resultados del plantel son negativos, la imagen de ese año es débil, o la dirigencia no sabe manejar la marca, Héctor citó el ejemplo de la noche amarilla 2016, que contaba con la presencia del astro brasileño Ronaldinho, las ventas de camisetas con el número y nombre del jugador se dispararon ese inicio de año, en la ciudad de Quito se elaboraron alrededor de 16 000 unidades que se vendieron en dos días, obligándolos a aumentar el trabajo de producción, que incluso lo siguen haciendo hasta ahora, generándoles grandes ingresos económicos, el precio de esta edición especial es de 80 dólares, un 40% más caro que las camisetas habituales del club.

En cuanto a las desventajas de tener la marca Barcelona, una es el tipo de consumidor al cual comercializan la misma, son clientes muy exigentes en la calidad del producto, disponibilidad en percha y cumplimiento de expectativas, estos acuden a las tiendas masivamente los días de lanzamientos de nuevos productos y al no irse conformes no faltan los comentarios negativos contra la empresa; la otra desventaja es las redes sociales, Barcelona al ser una marca de alto arraigo popular, cualquier comentario positivo o negativo se riega mucho más rápido que el de otros equipos. Mientras que la principal preocupación de Marathon como empresa propietaria de los derechos de marca, es la competencia internacional generada por Adidas o Nike, cada año dichas empresas buscan a Barcelona para hacerse de la imagen del equipo, esto les obliga a realizar ajustes financieros para seguir con los contratos y pagar más de lo que dicha competencia ofrece. Marathon tiene la visión de Quito como mercado atractivo para Barcelona, ya que dentro del negocio de campeonato nacional esta marca representa un 40% de las ventas, mientras que el otro 60% lo comparten el resto de equipos.

- Entrevista 2: Ansherson Jiménez (Gerente propietario del Centro de Formación Deportiva Rolando Jiménez FODERJ y la Escuela de Fútbol Liga Valle de los Chillos)

Tema: Actualidad del negocio de las escuelas formativas en la ciudad de Quito.

Para el padre de familia, el cual es cliente de las escuelas de fútbol, la formación del niño es la base de este servicio, se olvida de la recreación, incluso en las edades más

tempranas, considerando que la formación va por encima de esta generalmente a partir de los 12 años, mientras que en niños de 6 a 10 años el servicio debe enfocarse en un sentido de recreación buscando impartir el fundamento de la formación. En el caso de los usuarios (jóvenes) a partir de los 12 años ellos tienen una visión a futuro del fútbol como una profesión y buscan jugar hasta ganar espacio en equipos profesionales.

La función de una escuela de fútbol es trabajar en toda la parte formativa, en el aspecto humano, psicológico, y brindar a los niños todas las oportunidades tanto técnicas como físicas dentro de un campo deportivo para que a futuro ellos estén en la capacidad de someterse a una prueba dentro de un equipo profesional.

El mercado de escuelas de fútbol ha crecido muchísimo, existe competencia de escuelas municipales, de prefectura, equipos profesionales e incluso gratuitas que han generado un exceso de oferta y hace que la exigencia de excelencia y diferenciación sea cada día mayor.

Los padres quienes toman la decisión final dentro de la elección de estos servicios, perciben que las escuelas de fútbol gratuitas son masivas; por medio de la calidad, currículum de profesores, instalaciones apropiadas y trato especializado el cliente potencial elige un servicio, sin embargo el precio es un determinante clave dentro de la decisión de compra (este determina el tipo de cliente al cual se dirige el negocio).

El cliente de las escuelas pagadas, se diferencia de otros en su nivel de exigencia, el simple hecho de pagar por un servicio, hace que el individuo espere incluso más beneficios de lo que ofertaron los dueños del negocio. Hay que tener cuidado con los mismos, ya que muchas veces los padres de familia quieren irse por encima de los entrenadores y las autoridades de las escuelas e imponer a sus chicos en el campo de juego, para esto se debe poner límites y explicar de manera adecuada al mismo antes de que ingrese al servicio.

En cuanto a las escuelas de equipos profesionales, Independiente del Valle es quien más está creciendo en el mercado, en búsqueda de una masificación, mientras que los demás equipos no han sabido aprovechar la fuerte imagen de marca; esto hace ver que no se ha explotado de manera correcta el mercado existente debido al enfoque tradicional que tienen las mismas, sin ofrecer ningún factor diferenciador en el servicio. La demanda de escuelas siempre está ligada al primer plantel, cuando hay éxitos deportivos del equipo, la cantidad de clientes sube y viceversa en caso de fracasos, es algo muy mediático ya que los niños se proyectan en los jugadores de primera categoría y su desempeño. Por otro lado las ventajas de manejar estas escuelas de equipos profesionales es el posicionamiento de marca que tienen las mismas y el apoyo de la institución grande que generalmente ilusionan al niño cosa que otras no tienen.

Es importante buscar la ubicación correcta de la escuela de fútbol para estar lo más cerca posible del segmento hacia el cual se va a dirigir el proyecto, según Ansherson los precios de mensualidades y matrículas rodean los 25 a 60 dólares e incrementan un 2% anual, dependiendo del sector de ubicación y el segmento de mercado, que incluyen desde uniformes hasta balones para entrenamiento; mientras que los principales costos en los que incurren las escuelas de fútbol son el material de trabajo, profesores, personal administrativo, sistemas informáticos para el manejo de los niños, instalaciones (de ser propias) y servicios complementarios como transporte, bar, etc.

Cuando se inicia en este negocio es mucho más viable rentar el espacio físico antes que adquirir una instalación propia por razones económicas y estructura del proyecto, sin embargo, a largo plazo con una buena rentabilidad no se debe descartar la posibilidad de tener una instalación propia para generar más ingresos con la misma.

Finalmente los servicios complementarios que toda escuela debe ofrecer por obligación son transporte puerta a puerta y seguro médico privado (para evitar inconvenientes de

gastos médicos), mientras que los servicios de alimentación son opcionales pero muy importantes para el atractivo del negocio. Las actividades extracurriculares como visitas a equipos profesionales, actividad cada fin de semana, charlas, entre otras, son claves para mantener a los alumnos y que estos estén conformes con el servicio. Los profesores de categorías menores deben saber más de pedagogía que entrenamiento en sí, para que el niño no se aburra y se genere aprecio por el deporte.

- Grupos de enfoque: Padres de familia con hijos en edades entre 5 a 18 años de edad / Jóvenes en edades entre 16 a 18 años de edad. (ANEXO 5)

Tema: Percepción y necesidades de los clientes potenciales.

De acuerdo a la opinión de los padres de familia, el deporte tiene varios beneficios, la salud, disciplina y trabajo en equipo son los más valorados a la hora de considerar a la práctica deportiva como una actividad extracurricular para sus hijos; específicamente en edades menores a 10 años otros valores importantes que genera el deporte es la opción de compartir con otros niños y aprender a convivir con los mismos.

La visión general de los padres sobre las escuelas de fútbol es variada, están conscientes de que existen desde instituciones serias hasta pequeñas escuelas de profesores particulares; considerando que ellos están siempre buscando la seguridad e integridad en el desarrollo de los niños, y que la mayoría de escuelas cuentan con profesionales sin experiencia y faltos de pedagogía que no saben manejar grupos o tratar infantes de edades menores a 12 años, incluso sabiendo que dentro de esas edades los niños deben tomar amor por el deporte e integrarse en un grupo social, antes que desarrollar sus habilidades y destrezas, generalmente su enfoque es incompleto.

Las principales características que evalúa el cliente que toma la decisión de compra a la hora de elegir una opción para este tipo de servicios son las infraestructuras, los instructores, la pedagogía y los servicios complementarios de las mismas; para este es importante recibir un servicio completo, no solo lo deportivo, sino todo lo que gira alrededor del negocio, ya sea transporte, alimentación, salud, seguridad, servicios básicos, entre otros. Los padres prefieren las escuelas pagadas, debido a que las gratuitas las perciben como masivas y carentes de implementos, personal capacitado o servicios de calidad; ellos están dispuestos a pagar entre 30 a 60 dólares siempre y cuando el servicio sea completo con las características mencionadas anteriormente; así también ellos ven atractivo actividades complementarias como charlas de ex futbolistas, entrenadores, motivadores, dirigentes, visitas a entrenamientos, instalaciones, estadios y asistencia a los partidos de fútbol por parte de sus hijos.

Mientras que los jóvenes en edades comprendidas entre los 16 a 18 años las principales motivaciones de asistir a escuelas de fútbol durante su infancia y adolescencia son por influencia de los padres y la sociedad, pero principalmente aspiraciones profesionales, ellos ven a este deporte como un camino de vida o profesión a futuro, son individuos apasionados y para los cuales el fútbol forma parte de sus vidas.

A diferencia de los padres ellos ven como algo opcional los servicios complementarios, este grupo objetivo ve como principal factor influyente para seleccionar una escuela, el nivel de competencia, tanto los jugadores de la misma, así como la participación en diferentes campeonatos y opciones de prueba en equipos, no tanto los instructores, ya que los jóvenes están conscientes de que deben aprender a manejarse con todo tipo de entrenador para cumplir con sus objetivos competitivos. Un punto en el que si se ven afectados es la corrupción que han vivido en escuelas donde han participado, como las palancas, los famosos ahijados o hijos de dirigentes, etc.

Para finalizar los jóvenes supieron manifestar que no habría influencia negativa por parte del equipo al cual pertenezca la escuela, todos mencionaron estar dispuestos a jugar en cualquier institución del país, siempre y cuando se ofrezca las comodidades exigidas y

oportunidades en equipos profesionales, así como un buen ambiente social, ya que para ellos estos grupos deportivos se terminan convirtiendo en una familia.

- Encuestas: Padres de familia en su mayoría hinchas del Barcelona Sporting Club.

Se encuestó a 50 personas en la ciudad de Quito, de las cuales 19 eran de sexo femenino y las 31 restantes masculino; llegando al segmento objetivo el 78% de encuestados eran hinchas de Barcelona, mientras que el 22% de cualquier otro equipo; solamente el 6% de personas encuestadas no están dispuestas a utilizar el servicio de una escuela de fútbol de Barcelona. Se obtuvieron los siguientes resultados:

El 94% de las 50 respuestas que cumplían las diferentes condiciones necesarias para evaluar el proyecto al momento de encuestar estaban dispuestas a utilizar el servicio.

Dentro de las motivaciones para que los padres utilicen estos servicios el 38,3% busca el entretenimiento de sus hijos, 25,5% los inscriben por salud, 21,3% toma en cuenta las oportunidades profesionales (profesión de futbolista), mientras que el 14,9% restante considera a las escuelas de fútbol como un medio educativo.

Para elegir una opción dentro de esta industria los encuestados evalúan como primer parámetro el personal (experiencia de profesores) con un 27,7% de respuestas, el 23,4% el rango de precios y un 21,3% de personas observa la ubicación de la escuela, al último con un 17% y 10,6% se encuentran parámetros como el nombre y actividades / servicios complementarios respectivamente.

Respecto al precio que la gente está dispuesta a pagar, un amplio 72,3% marcó la opción entre 30 a 60 dólares, mientras que un 23,4% de 60 a 100 dólares. Los servicios complementarios en las escuelas de fútbol de preferencia para el padre es: recorrido con 78,7% de respuestas a favor y dispensario médico con un 66% de respuestas respectivamente, el servicio de bar aparece en tercer lugar con tan solo 29,8%, mientras que gimnasio y piscina tuvieron muy poca acogida con 14,9% y 10,6% de acogida en los encuestados.

La ubicación y funcionamiento ideal de la escuela es en el sector norte de la ciudad gracias a un 63,8% y en el horario de la tarde con un 95,7% de respuestas. Finalmente los canales de comunicación que más utiliza la gente para información dentro de este tipo de servicios son las redes sociales con el 44,7%, la radio y televisión abarca el 29,8% de los resultados, mientras que las recomendaciones representan el 17% y la prensa escrita al último con un bajo 8,5%.

## CONCLUSIONES.

En el comportamiento del consumidor es importante evaluar tres elementos, el enfoque económico, psicológico y motivacional que se evidenció en el estudio al realizar las encuestas, entrevistas y grupos de enfoque; se concluye que el negocio tiene dos tipos de clientes direccionados por sus diferentes comportamientos de compra; el estudio de mercado identificó el segmento padres de familia, de una clase socioeconómica entre A y C+, prefieren las escuelas pagadas, buscan la seguridad e integridad en el desarrollo de los niños, servicios complementarios, están dispuestos a pagar entre 30 a 60 dólares y en su mayoría se encuentran ubicados al Norte de Quito; de la investigación se determina que el 72,3% del mercado objetivo está dispuesto a adquirir el servicio.

Por otra parte los usuarios del servicio son los jóvenes entre los 6 a 18 años de edad, que se dividen en dos tipos de usuario; primero los niños hasta los 11 años, que buscan principalmente entretenimiento y actividades extracurriculares, mientras que los adolescentes se ven motivados por encontrar oportunidades profesionales y un buen nivel de juego en las escuelas de fútbol.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.**

##### **4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE.**

El proyecto Escuela de Fútbol Barcelona Sporting Club se basa en la enseñanza deportiva a niños y jóvenes de la ciudad de Quito por medio de profesores altamente calificados, actividades extracurriculares como salidas de campo, visitas al complejo deportivo, entrenamientos y partidos de fútbol del club; se brindarán también charlas motivacionales de ex jugadores y entrenadores del club.

Barcelona es el equipo con mayor cantidad de hinchas en el país, como se pudo observar en la justificación del proyecto cuenta aproximadamente con un 37% de la población, dato curioso tomando en cuenta que en otros países no hay equipos que abarquen tanto porcentaje en relación a su número de habitantes.

Dentro de lo económico se debe recalcar que existe una gran cantidad de proveedores para este tipo de negocio, lo cual aumenta la posibilidad de disminuir costos y así hacer al proyecto más rentable, los precios de la industria son constantes, existe un rango ya establecido entre los 30 a 60 dólares mensuales, lo cual hace que los ingresos no sean dependientes de casi ningún factor de mercado.

Como se pudo observar en el análisis PESTEL los chicos que se encuentran dentro del rango de edad para hacer uso del servicio, utilizan de 17 a 18 horas a la semana en actividades de ocio, lo cual nos abre una oportunidad, tomando en cuenta que el crecimiento de la población ecuatoriana es constante y los padres en la actualidad buscan actividades que ayuden a sus hijos a estar alejados de drogas o vicios; así como extracurriculares que entretengan a los niños para que despejen su mente del estudio por unas horas; siendo las escuelas de fútbol una vía para satisfacer estas necesidades.

Las clases socioeconómicas son favorables, debido a que cerca del 34% de la población se encuentra en los rangos a los cuales la empresa va a cubrir necesidades.

Adicionalmente guiándonos por la entrevista realizada a Ansherson Jiménez, la escuela al estar vinculada a ex glorias del equipo va a ser más atractiva para los padres, quienes son los que toman la decisión de compra. En el aspecto de negocio, pese a ser una industria con un alto grado de competencia, tener la marca Barcelona es la clave de ingreso al mercado, como nos decía el experto en la entrevista, las escuelas de fútbol con una marca fuerte detrás de ellas, siempre estarán por encima de las demás.

Es factible pese a la existencia de escuelas gratuitas analizando los grupos de enfoque, se debe tomar en consideración que quien consume y decide sobre la adquisición del servicio es el padre de familia, ellos prefieren pagar por un servicio personalizado que brinde las seguridades necesarias, antes que algo gratuito de carácter masivo; la escuela al contar con un dispensario médico y servicio de transporte; enamorando al padre de familia con una correcta estructura organizacional y cubriendo sus expectativas, tendremos preferencia ante los demás competidores. El negocio estará ubicado al norte de la ciudad, lugar de preferencia por el público objetivo, y funcionará las tardes, como se puede ver dentro de las tabulaciones de encuestas, horario también de preferencia por los padres, esto hará que el mismo tenga mayor afluencia de gente.

Por lo tanto, se puede decir que el proyecto es viable ya que cumplirá con las condiciones de servicio esperadas por los padres, se diferenciará de sus competidores en base a la marca, excelencia del servicio y el personal; finalmente esta industria no decaerá debido a los datos poblacionales y estadísticos de la ciudad de Quito, así como el deporte en el cual nos enfocamos (fútbol), es el más apasionante y preferido en el mundo, de acuerdo al segundo grupo de enfoque los sueños de cualquier chico entre los 5 a 18 años de edad es ser futbolista, comportamientos que le dan una ventaja competitiva a este tipo de actividad sobre cualquier otra de entretenimiento.

## 5. PLAN DE MARKETING.

### 5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.

Basándonos en la matriz de Ansoff, la cual compara al producto o servicio con el mercado, se utilizará una estrategia de diversificación, debido a que la empresa es nueva por lo tanto el producto y el mercado al que se dirige también, esta estrategia tiene como objetivo principal ayudar al crecimiento de la empresa y al alcance de nuevos mercados, al inicio la escuela estará dirigida mayoritariamente a los hinchas canarios, pero con el paso del tiempo se buscará captar clientes de otras aficiones gracias a ser una institución legalmente constituida en la ciudad de Quito, tener diferentes ciclos de estudio que la competencia (mañana y tarde), planes y programas de estudio diferenciados y la entrega de certificados avalados por instituciones y docentes, siempre orientándose a la enseñanza de teoría y práctica del individuo, actividades extracurriculares, calidad del servicio, visitas innovadoras que se relacionen con el deporte y el entorno futbolero.

Tabla No 3: Matriz Ansoff

	MERCADOS EXISTENTES	NUEVOS MERCADOS
PRODUCTOS EXISTENTES	Penetración de mercado.	Desarrollo de mercado.
NUEVOS PRODUCTOS	Desarrollo de producto.	Diversificación.

Tomado de: Emprendepymes

#### 5.1.1. MERCADO OBJETIVO.

Tabla No 4: Segmentación de mercado

GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL	FRECUENCIA DE USO
Provincia de Pichincha: 2. 576. 287 hab. Ciudad de Quito (86,9% de Pichincha): 2. 239. 200 Parroquia Calderón: 152. 242 hab.	Padres y madres de familia de 20 años en adelante: 92. 987 hab.	Que se encuentren dentro del PEA (36,46% de la segmentación demográfica): 33. 903 hab.	Personas que practican y gustan del deporte (0,53% de la segmentación psicográfica): 1. 797 hab.	Que se relacionen por lo menos una vez a la semana con el deporte: 1. 797 hab.
152. 242 hab.	92. 987 hab.	33. 903 hab.	1. 797 hab.	1. 797 hab.
<b>TOTAL MERCADO OBJETIVO</b>				<b>1. 797 hab.</b>

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]

#### 5.1.2. PROPUESTA DE VALOR.

La escuela de fútbol Barcelona Sporting Club Quito brindará un servicio diversificado y diferenciado basado en la calidad, seguridad, marca y especialidades ofrecidas a los alumnos, por medio de la orientación y asesoramiento, así como la entrega de certificados avalados por instituciones deportivas (club y ministerios públicos) que motiven tanto a hinchas de Barcelona y otros equipos para hacer uso del servicio; por lo tanto nos enfocaremos en nuestro mercado objetivo con el fin de transmitir los beneficios y la ventaja competitiva para captar clientes y mantenerlos por medio de la experiencia recibida y satisfacción de los consumidores (niños y jóvenes), lo cual a futuro llevará a la empresa a obtener estándares internacionales que consecuentemente generen mayores oportunidades a los usuarios de la misma. Esta propuesta de valor da solución a un problema en el cual se considera el deporte como un *hobbie*, la profesionalización del deportista ecuatoriano por medio de actividades recreativas avaladas institucionalmente generará flujos de ingresos a la empresa mediante una estructura de costes atendiendo un segmento de clientes.

## 5.2. MEZCLA DE MARKETING.

### PRODUCTO.

#### Definición del servicio.-

Las escuelas de fútbol son servicios educativos mediante el uso del deporte para incentivar a los niños y jóvenes el amor por el mismo, enseñarles no solo las destrezas, habilidades y técnicas de juego, sino también los valores, responsabilidades y formarlos como personas. El fútbol es considerado como una actividad extracurricular, que ayuda a que los usuarios se entretengan y disipen las actividades escolares diarias.

La escuela de fútbol de Barcelona Sporting Club específicamente, brindará este servicio de enseñanza deportiva, adicionalmente proporcionará charlas especializadas, visitas y convivencias, recorrido, dispensario médico, y eventos externos como agasajos, pruebas deportivas, etc.

Al ser un servicio la satisfacción del cliente dependerá de los beneficios intangibles que este perciba, así como de las experiencias y oportunidades que ellos tengan dentro y fuera de la institución; para ello será importante destacar que la licencia Barcelona permitirá la consecución de todas las actividades extras mencionadas anteriormente.

#### Logo.-



Figura No 5. Logo empresa

#### Atributos y características.-

**Deportivos:** la escuela tendrá instructores altamente calificados, los cuales serán formadores de seres humanos antes que futbolistas, para las categorías menores la escuela buscará establecer un sistema de pedagogía que ayude al desarrollo de los infantes, mientras que para los mayores serán entrenadores técnicos – tácticos que ayuden a formar su carácter y desarrollar el talento del individuo.

**Servicios básicos:** se brindarán servicios básicos dentro de esta industria como lo son dispensario médico, transporte, baños y seguros médicos; los cuales estarán incluidos en el costo de mensualidad a excepción del recorrido puerta a puerta, este será de pago adicional para quien lo desee.

**Actividades complementarias:** dentro del servicio se realizarán actividades complementarias para todos los usuarios de la escuela como charlas, visitas, asistencia a partidos de fútbol y una salida de campo a la ciudad de Guayaquil para convivir en el mundo Barcelona; las mismas incentivarán a los niños y jóvenes para que puedan disfrutar del servicio.

**Convenios y campeonatos:** habrán convenios y sociedad no solo con Barcelona, se buscará a clubes de segunda categoría en Quito para que los jóvenes que no quieran viajar a Guayaquil en busca de oportunidades profesionales puedan probarse en estos equipos de la ciudad (no se puede buscar equipos de categorías mayores por el uso de la marca Barcelona); también se inscribirá a la escuela en varios torneos donde los chicos puedan mostrarse y tengan ritmo de competencia constante.

**Branding y logo:** el logo refleja los colores de la institución que proporciona el nombre y la licencia respectiva, pero también con un énfasis en el actor principal del servicio, el deportista, que se encuentra ubicado al costado derecho en diferentes acciones y



**Demanda elástica.-**

Esta industria es muy sensible a los cambios de precio, considerando que no es un bien de primera necesidad para las familias, hay que tener en cuenta que las escuelas de fútbol son servicios que el cliente puede dejar de utilizar en momentos de crisis económica, pero si el cliente percibe de manera adecuada los valores agregados que la empresa le brinde, las posibilidades de afectarnos por este tipo de demanda disminuirán (incremento de precios en industria: 2% anual).

**Estrategias de ajustes de precios.-**

**Descuentos por volumen:** este tipo de descuento es cuando alguien adquiere un producto por más de un determinado número de unidades, en el caso del servicio se brindará esto si la persona inscribe a más de un niño o joven, lo importante es que los alumnos estén representados por la misma persona.

**Fijación de precios por segmento basada en el tiempo:** se brindará un descuento en el pago de las matrículas a los clientes que firmen la inscripción y cancelen la misma por más de un año (matrícula). Esto incentivará al cliente al uso del servicio y fidelizará al mismo, asegurándonos su presencia por un prolongado tiempo.

**Tablas de costos.-**

**Tabla No 6: Costos fijo precio**

Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	
Uniforme	\$ 10,00	2	\$ 20,00	Uniforme	\$ 10,00	2	\$ 20,00	Uniforme	\$ 10,00	2	\$ 20,00	
Balón	\$ 10,00	1	\$ 10,00	Balón	\$ 10,00	1	\$ 10,00	Balón	\$ 10,00	1	\$ 10,00	
Seguro Médico	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Seguro Médico	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Seguro Médico	\$ 30,00	1	\$ 30,00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60,00</b>	
Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				
Uniforme	\$ 10,00	2	\$ 20,00	Uniforme	\$ 10,00	2	\$ 20,00	Uniforme	\$ 10,00	2	\$ 20,00	
Balón	\$ 10,00	1	\$ 10,00	Balón	\$ 10,00	1	\$ 10,00	Balón	\$ 10,00	1	\$ 10,00	
Seguro Médico	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Seguro Médico	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Seguro Médico	\$ 30,00	1	\$ 30,00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60,00</b>	
DATOS				Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				
Se divide para alumno x categoría	Instructor	\$ 64,05	1	\$ 5,34	Instructor	\$ 64,05	1	\$ 3,56	Instructor	\$ 64,05	1	\$ 3,56
Se divide para alumno totales	Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 16,67	Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 11,11	Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 5,56
Se divide para alumno totales	Licencia	\$ 600,00	1	\$ 8,33	Licencia	\$ 600,00	1	\$ 5,56	Licencia	\$ 600,00	1	\$ 2,78
En años 3, 4 y 5 se abren otros ciclos con otras 6 categorías de iguales edades	Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 36,34</b>	<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 26,23</b>	<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 17,89</b>	
	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 66,34</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 56,23</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 47,89</b>	
Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				
Instructor	\$ 64,05	1	\$ 3,56	Instructor	\$ 64,05	1	\$ 2,37	Instructor	\$ 64,05	1	\$ 2,37	
Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 3,72	Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 2,47	Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 2,47	
Licencia	\$ 600,00	1	\$ 1,86	Licencia	\$ 600,00	1	\$ 1,24	Licencia	\$ 600,00	1	\$ 1,24	
Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 15,13</b>	<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 12,08</b>	<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 12,08</b>	
	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 45,13</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 42,08</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 42,08</b>	
DATOS				Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				
Se toma en cuenta a la mitad de niños por categoría a optar por el viaje	Pasajes	\$ 100,00	1	\$ 100,00	Pasajes	\$ 100,00	1	\$ 100,00	Pasajes	\$ 100,00	1	\$ 100,00
	Hospedaje	\$ 25,00	2	\$ 50,00	Hospedaje	\$ 25,00	2	\$ 50,00	Hospedaje	\$ 25,00	2	\$ 50,00
	Alimentación	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Alimentación	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Alimentación	\$ 30,00	1	\$ 30,00
	Transporte	\$ 180,00	1	\$ 5,00	Transporte	\$ 180,00	1	\$ 3,33	Transporte	\$ 180,00	1	\$ 1,67
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 185,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 183,33</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 181,67</b>	
Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				Costos por alumno (matrícula) (por año)				
Instructor	\$ 64,05	1	\$ 3,56	Instructor	\$ 64,05	1	\$ 2,37	Instructor	\$ 64,05	1	\$ 2,37	
Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 3,72	Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 2,47	Renta	\$ 1.200,00	1	\$ 2,47	
Licencia	\$ 600,00	1	\$ 1,86	Licencia	\$ 600,00	1	\$ 1,24	Licencia	\$ 600,00	1	\$ 1,24	
Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	Hidratación	\$ 0,50	12	\$ 6,00	
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 15,13</b>	<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 12,08</b>	<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 12,08</b>	
	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00	Transporte	\$ 30,00	1	\$ 30,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 45,13</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 42,08</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 42,08</b>	

Tabla No 7: Precios

PERIODO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Se paga anual	Valor matrícula	\$ 100,00	\$ 102,00	\$ 104,04	\$ 106,12	\$ 18,25
Se paga mensual	Valor Mensualidad sin transporte	\$ 55,00	\$ 56,10	\$ 57,22	\$ 58,37	\$ 59,53
Se paga mensual	Valor Mensualidad con transporte	\$ 85,00	\$ 86,70	\$ 88,43	\$ 90,20	\$ 92,01
Se paga una sola vez	Valor adicional visita	\$ 200,00	\$ 204,00	\$ 208,08	\$ 212,24	\$ 216,49

Existe un incremento de 2% anual, basado en el incremento de la industria

**Estrategia de entrada (precio descremado).-**

Se establecerá un precio relativamente alto pero alcanzable al consumidor con relación a la industria, buscando llegar a los clientes que estén realmente interesados en el

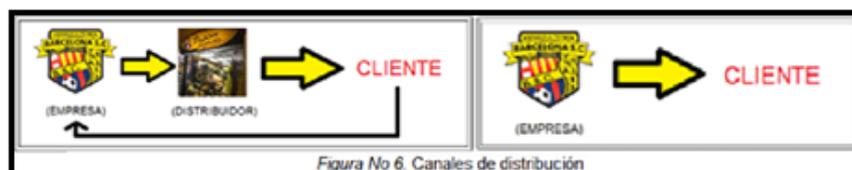
servicio y su valor agregado, a futuro se puede pensar en reducir costos y consecuentemente el precio para acaparar otros segmentos de mercado.

PLAZA.

Distribución mixta (directa e indirecta).-

La distribución de un servicio es el lugar donde se lo va a ofrecer, en el caso de la escuela de fútbol Barcelona Sporting Club será indirecta, ya que habrá un intermediario para el registro de inscripciones que será la tienda Pasión Amarilla (ubicada en el sector Ñaquito), y directa en el lugar exacto donde se brindará el mismo que será en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, parroquia Calderón, sector de Carapungo; en las canchas de la escuela se va a realizar las actividades mencionadas en la parte del producto dentro del marketing mix.

Canales de distribución.-



Como podemos ver el canal de distribución será directamente entre la escuela y el cliente, quien negociará exclusivamente con la empresa bajo cualquier condición o necesidad que tenga el mismo.

Distribución por nicho.-

Se distribuirá el servicio a un determinado nicho de mercado, que es al cual se dirige la empresa y está segmentado en el proyecto; buscando mediante la diferenciación llegar al cliente potencial y cumplir con sus expectativas, el precio es dirigido al tipo de distribución en la empresa, ya que el consumidor al inicio sería exclusivamente de ese nicho de mercado.

Los mensajes e incentivos que comunique la empresa serán dirigidos a nuestro grupo objetivo, a futuro se podrá analizar la opción de buscar llegar a más mercados y cambiar a una estrategia de distribución un poco más masiva.

Cobertura de mercado.-

El negocio va a estar ubicado en el sector de Calderón al Norte de la ciudad por esta razón la cobertura de mercado de la escuela se centrará exactamente en el sector norte de Quito, para ser específicos en la zona de locación de la instalación; haremos un plan de cobertura de mercado priorizando los sectores potenciales como: La Kenedy, Calderón, Carapungo, Carcelén, Ponceano y Cotocollao.

La cobertura de mercado de la escuela principalmente será en el sector Norte, sin embargo gracias al servicio de recorrido se podrá abarcar las zonas centro y sur de la ciudad.

Tabla No 8: Costos distribución

Costos fijos distribución anual (año1)				Costos fijos distribución anual (año2)				Costos fijos distribución anual (año3)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total
Distribuidor Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	Distribuidor Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	Distribuidor Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00
Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$6.432,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$6.432,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$6.432,00</b>
Costos fijos distribución anual (año4)				Costos fijos distribución anual (año5)							
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total				
Distribuidor Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	Distribuidor Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00				
Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00				
Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$6.432,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$6.432,00</b>				

Los costos de distribución del servicio durante los 5 años serán los mismos, debido a que no se cambiará de canales, ni de estrategias hasta posicionarse en el mercado.

## PROMOCIÓN.

### Fuerza de ventas.-

La fuerza de ventas de la empresa estará encargada principalmente de captar y registrar a los clientes, la misma será de manera directa e indirecta.

#### Directa:

Dentro de la escuela en las instalaciones de la misma habrá una persona encargada de ventas, que registrará y mantendrá una cartera de clientes constantemente, el usuario deberá acercarse a la instalación en Calderón para que pueda acceder al servicio.

#### Indirecta:

Existirá un canal indirecto para el registro de clientes, se hará una alianza estratégica con la tienda Pasión Amarilla, ubicada en la Av. Naciones Unidas y Av. Amazonas, en el centro comercial Caracol; esto ayudará para que exista una mayor cobertura de la zona centro norte de la ciudad y aumentara nuestro mercado objetivo con el tiempo.

Otras funciones de la fuerza de ventas de la empresa serán:

- Realizar un registro de inquietudes y quejas por parte de los clientes.
- Generar y manejar la base de datos de la empresa.
- Hacer reportes mensuales sobre el número de inscritos.
- Tener un control sobre las fichas de inscripción.

### Relaciones públicas.-

Esta herramienta es útil para comunicar no solo noticias sobre la empresa, sino captar mercado; Barcelona Sporting Club al tener la mayor cantidad de seguidores a nivel nacional es una marca que genera mucho alcance y viraliza por sí sola la información, se utilizará los siguientes parámetros para las relaciones públicas:

Medios de comunicación: se enviará boletines de prensa para captar la atención de los medios televisivos, radiales y escritos interesados, en la ciudad de Quito, teniendo como objetivo llegar a estar presentes por lo menos en 10 medios.

Herramientas web: los medios web son actualmente muy comunes en la sociedad, las noticias se riegan fácilmente y generan un gran impacto e influencia en el mundo, para difundir información de la escuela se generará mediante un canal de *You tube*, *Facebook*, *Instagram*, página web y *Twitter*, donde no solo estará noticias, sino también videos de los chicos, fotografías de las instalaciones y el personal, incluso fichas técnicas de los profesores para que los clientes potenciales conozcan más a fondo a los mismos.

Campañas: se utilizará a nuestros jugadores, la marca Barcelona y el personal de la empresa para crear campañas que ayuden a las relaciones públicas, mostrando los valores que se enseñan en la institución, actividades diarias y así captar una mayor cantidad de clientes, posicionándonos en el mercado deportivo como una escuela que se preocupa por sus alumnos.

### Marketing directo.-

Dentro del marketing directo será muy importante todo tipo de contacto que el cliente tenga con la empresa, sus empleados y el servicio que la misma ofrece, este punto del mix promocional se basará en tres puntos clave a detallar a continuación:

Base de datos: es importante generar una base de datos de los clientes y posibles consumidores del servicio, esto lo haremos mediante el uso de herramientas web y tecnológicas, en las cuales se ingresará todos los datos relevantes del usuario como nombres, edad, fecha de nacimiento, teléfono, dirección y e mail. De esta forma se podrá llegar directamente con promociones, información y afiches de la escuela al cliente. La base de datos se generará tanto de los padres como de nuestros alumnos.

Redes Sociales: se utilizarán los *likes* y registros de visitantes dentro de nuestra fan page para poder generar un contenido acorde a sus gustos, necesidades y preferencias, así poder captar la atención de todos los seguidores para convertirlos en posibles consumidores del servicio.

Marketing directo: en función de las bases de datos y el *Facebook*, se hará llegar por medio de *mailing* afiches de felicitación en cumpleaños y ocasiones especiales para el cliente y consumidor como días del niño, navidad, etc.

Promoción de ventas.-

Se trabajará con promociones de acuerdo a las condiciones del cliente y su adquisición del servicio, dependiendo las modalidades de pago y el número de niños que inscriba trabajaremos con las siguientes promociones de venta:

Descuento familiar: un padre o representante que pague por dos personas tendrá un 10% de descuento en las mensualidades de una de ellas, la promoción se aplica solo para una persona, si son más de dos igualmente el descuento cae para uno.

Descuento pagos anticipados: si el padre de familia paga anticipadamente de seis meses, recibirá el 10% de descuento sobre el valor total a pagar de ese periodo, es decir, si se paga seis meses sin transporte son \$ 330 dólares, el descuento es de \$ 33 dólares, lo cual significa que cancelará \$ 297 dólares por los seis meses.

Publicidad.-

Se utilizará publicidad BTL y ATL para buscar llegar al público objetivo de la empresa, buscando dar mensajes claros y precisos, comunicando la información e incentivándolo a preguntar para que posteriormente haga uso del servicio.

Utilizaremos los siguientes canales de publicidad:

Afiches y flyers: Se imprimirá alrededor de 1000 afiches al año para distribuirlos en lugares céntricos de la ciudad de Quito, como las Naciones Unidas, Plaza Grande, Av. Amazonas; y en los puntos de inscripción del servicio (Anexo 8).

Redes sociales: se utilizará *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* para difundir la publicidad de la empresa, haciendo una inversión de 10 dólares diarias por dos semanas cada mes.

Cuñas radiales: se utilizará los medios radiales para presentar una cuña diaria, una semana de cada mes (7 días), en dos radios deportivas (la deportiva y la red) de la ciudad en horarios de 6am a 7am y 7pm a 8pm.

Revistas y periódicos: dentro del convenio con Barcelona se hará uso de las revistas oficiales del club, así como se ubicará publicidad de la escuela cada primer domingo de mes en la sección deportiva de un diario capitalino.

Costos promoción.-

Tabla No 9: Costos de promoción

Costos fijos anuales fuerza de ventas (año1)				Costos fijos anuales fuerza de ventas (año2)				Costos fijos anuales fuerza de ventas (año3)							
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total				
Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00				
Tienda Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	Tienda Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	Tienda Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.192,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.192,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.192,00</b>				
Costos fijos anuales fuerza de ventas (año4)				Costos fijos anuales fuerza de ventas (año5)											
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total								
Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00								
Tienda Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	Tienda Pasión Amarilla	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00								
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.192,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.192,00</b>								
Las herramientas web se crean en el año 1, a partir del año 2 se les brinda mantenimiento				Costos fijos anuales relaciones públicas (año1)				Costos fijos anuales relaciones públicas (año2)				Costos fijos anuales relaciones públicas (año3)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total				
Medios de comunicación	\$ -	12	\$ -	Medios de comunicación	\$ -	12	\$ -	Medios de comunicación	\$ -	12	\$ -				
Herramientas web	\$ 50,00	1	\$ 50,00	Herramientas web	\$ 25,00	1	\$ 25,00	Herramientas web	\$ 25,00	1	\$ 25,00				
Campañas	\$ 100,00	24	\$ 2.400,00	Campañas	\$ 100,00	24	\$ 2.400,00	Campañas	\$ 100,00	24	\$ 2.400,00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.450,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.425,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.425,00</b>				
Costos fijos anuales relaciones públicas (año4)				Costos fijos anuales relaciones públicas (año5)											
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total								
Medios de comunicación	\$ -	12	\$ -	Medios de comunicación	\$ -	12	\$ -								
Herramientas web	\$ 25,00	1	\$ 25,00	Herramientas web	\$ 25,00	1	\$ 25,00								
Campañas	\$ 100,00	24	\$ 2.400,00	Campañas	\$ 100,00	24	\$ 2.400,00								
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.425,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.425,00</b>								
Las redes sociales se las contabiliza en la parte de publicidad, el marketing directo es el diseño de 2 tarjetas estándares de felicitación				Costos fijos anuales marketing directo (año1)				Costos fijos anuales marketing directo (año2)				Costos fijos anuales marketing directo (año3)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total				
Base de datos	\$ 600,00	1	\$ 600,00	Base de datos	\$ 600,00	1	\$ 600,00	Base de datos	\$ 600,00	1	\$ 600,00				
Redes Sociales	\$ -	1	\$ -	Redes Sociales	\$ -	1	\$ -	Redes Sociales	\$ -	1	\$ -				
Marketing directo	\$ 30,00	2	\$ 60,00	Marketing directo	\$ 30,00	2	\$ 60,00	Marketing directo	\$ 30,00	2	\$ 60,00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 660,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 660,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 660,00</b>				
Costos fijos anuales marketing directo (año4)				Costos fijos anuales marketing directo (año5)											
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total								
Base de datos	\$ 600,00	1	\$ 600,00	Base de datos	\$ 600,00	1	\$ 600,00								
Redes Sociales	\$ -	1	\$ -	Redes Sociales	\$ -	1	\$ -								
Marketing directo	\$ 30,00	2	\$ 60,00	Marketing directo	\$ 30,00	2	\$ 60,00								
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 660,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 660,00</b>								
Los descuentos están explicados en el desarrollo del mkt mix; el de hermanos es mensual				Costos fijos anuales promoción de ventas (año1)				Costos fijos anuales promoción de ventas (año2)				Costos fijos anuales promoción de ventas (año3)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total				
Descuento hermanos	\$ 5,50	12	\$ 66,00	Descuento hermanos	\$ 5,50	12	\$ 66,00	Descuento hermanos	\$ 5,50	12	\$ 66,00				
Descuento 6 meses	\$ 33,00	2	\$ 66,00	Descuento 6 meses	\$ 33,00	2	\$ 66,00	Descuento 6 meses	\$ 33,00	2	\$ 66,00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 132,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 132,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 132,00</b>				
Costos fijos anuales promoción de ventas (año4)				Costos fijos anuales promoción de ventas (año5)											
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total								
Descuento hermanos	\$ 5,50	12	\$ 66,00	Descuento hermanos	\$ 5,50	12	\$ 66,00								
Descuento 6 meses	\$ 33,00	2	\$ 66,00	Descuento 6 meses	\$ 33,00	2	\$ 66,00								
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 132,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 132,00</b>								
La parte de publicidad está explicada en el desarrollo del mkt mix				Costos fijos anuales publicidad (año1)				Costos fijos anuales publicidad (año2)				Costos fijos anuales publicidad (año3)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total				
Afiches y flyers	\$ 0,08	1000	\$ 80,00	Afiches y flyers	\$ 0,08	1000	\$ 80,00	Afiches y flyers	\$ 0,08	1000	\$ 80,00				
Redes Sociales	\$ 10,00	168	\$ 1.680,00	Redes Sociales	\$ 10,00	168	\$ 1.680,00	Redes Sociales	\$ 10,00	168	\$ 1.680,00				
Cuñas radiales	\$ 30,00	168	\$ 5.040,00	Cuñas radiales	\$ 30,00	168	\$ 5.040,00	Cuñas radiales	\$ 30,00	168	\$ 5.040,00				
Revistas y periódicos	\$ 25,00	12	\$ 300,00	Revistas y periódicos	\$ 25,00	12	\$ 300,00	Revistas y periódicos	\$ 25,00	12	\$ 300,00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.100,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.100,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.100,00</b>				
Costos fijos anuales publicidad (año4)				Costos fijos anuales publicidad (año5)											
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total								
Afiches y flyers	\$ 0,08	1000	\$ 80,00	Afiches y flyers	\$ 0,08	1000	\$ 80,00								
Redes Sociales	\$ 10,00	168	\$ 1.680,00	Redes Sociales	\$ 10,00	168	\$ 1.680,00								
Cuñas radiales	\$ 30,00	168	\$ 5.040,00	Cuñas radiales	\$ 30,00	168	\$ 5.040,00								
Revistas y periódicos	\$ 25,00	12	\$ 300,00	Revistas y periódicos	\$ 25,00	12	\$ 300,00								
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.100,00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.100,00</b>								
<b>TOTAL PROMOCIÓN AÑO 1</b>			<b>\$ 16.534,00</b>	<b>TOTAL PROMOCIÓN AÑO 2</b>			<b>\$ 16.509,00</b>	<b>TOTAL PROMOCIÓN AÑO 3</b>			<b>\$ 16.509,00</b>				
<b>TOTAL PROMOCIÓN AÑO 4</b>			<b>\$ 16.509,00</b>	<b>TOTAL PROMOCIÓN AÑO 5</b>			<b>\$ 16.509,00</b>								

Tabla No 10: Costos totales MKT mix

Costos anuales mezcla de marketing (año1)				Costos anuales mezcla de marketing (año2)				Costos anuales mezcla de marketing (año3)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total
Producto	\$ 322,00	1	\$ 322,00	Producto	\$ 373,00	1	\$ 373,00	Producto	\$ 526,00	1	\$ 526,00
Precio	\$ 347,68	1	\$ 347,675	Precio	\$ 325,78	1	\$ 325,7833333	Precio	\$ 307,45	1	\$ 307,45
Plaza	\$ 6.432,00	1	\$ 6.432,00	Plaza	\$ 6.432,00	1	\$ 6.432,00	Plaza	\$ 6.432,00	1	\$ 6.432,00
Promoción	\$ 16.534,00	1	\$ 16.534,00	Promoción	\$ 16.509,00	1	\$ 16.509,00	Promoción	\$ 16.509,00	1	\$ 16.509,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23.635,68</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23.639,78</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23.774,45</b>
Costos anuales mezcla de marketing (año4)				Costos anuales mezcla de marketing (año5)							
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total				
Producto	\$ 677,58	1	\$ 677,58	Producto	\$ 907,08	1	\$ 907,08				
Precio	\$ 301,38	1	\$ 301,38	Precio	\$ 294,91	1	\$ 294,9093929				
Plaza	\$ 6.432,00	1	\$ 6.432,00	Plaza	\$ 6.432,00	1	\$ 6.432,00				
Promoción	\$ 16.509,00	1	\$ 16.509,00	Promoción	\$ 16.509,00	1	\$ 16.509,00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23.919,96</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 24.142,99</b>				

En conclusión la estrategia general de la escuela es de diversificación, debido a que la empresa es nueva, por lo tanto el mercado y el producto también lo son; la propuesta de valor se basa en la especialización del alumno, los convenios que se pueden llegar a generar con instituciones gubernamentales solucionarán la problemática de profesionalización del deportista ecuatoriano, buscando brindar una experiencia única al estudiante y calidad en el servicio. Los costos anuales de marketing superan los \$ 20 000 debido a todas las herramientas tomadas en cuenta dentro del análisis.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

#### **MISIÓN.**

Poner a disposición del cliente un servicio de enseñanza deportiva – recreativa íntegro (profesionales capacitados, competencias, oportunidades e implementos de primera), dentro de un ambiente seguro, eficiente y acogedor por medio de una escuela de fútbol sostenible a largo plazo (más de 5 años) con el respaldo de la marca Barcelona Sporting Club, transmitiendo la seguridad y bienestar de nuestros empleados hacia los consumidores, obteniendo la confianza de los mismos gracias a la experiencia recibida.

#### **VISIÓN.**

A partir del tercer año posicionarse en el mercado entre las escuelas de preferencia en la ciudad de Quito, aumentando el número de alumnos, categorías y horarios, gracias a la calidad del servicio brindado al consumidor, así como fidelizar al cliente y vincularlo emocionalmente con la marca Barcelona Sporting Club.

#### **OBJETIVOS.**

##### **Mediano plazo.-**

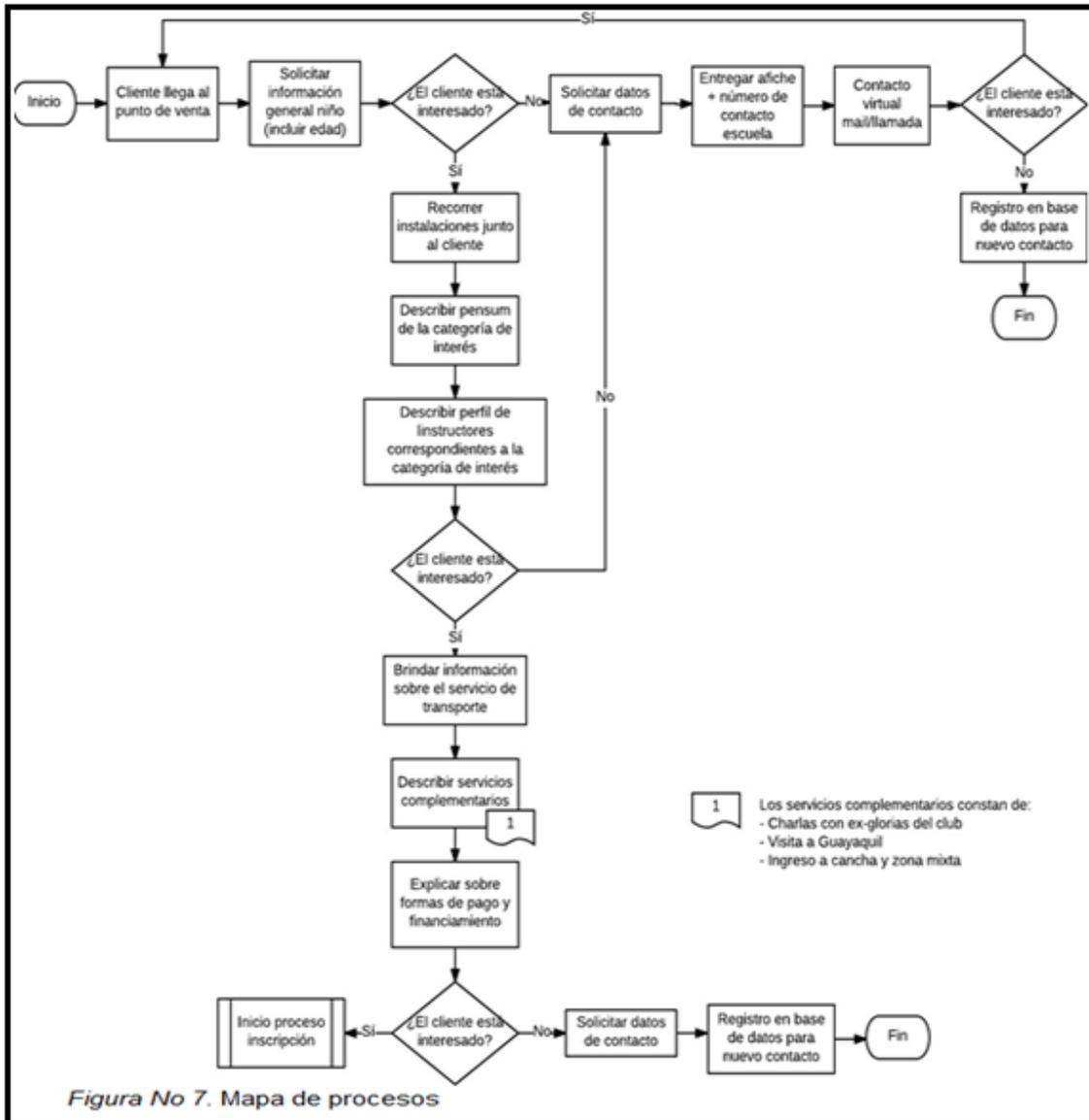
- Incrementar en un 50% el número de ciclos de la escuela durante los primeros cinco años.
- Posicionar la Escuela de fútbol del Barcelona Sporting Club en Quito durante los tres primeros años de inicio de las actividades.
- Establecer alianzas estratégicas con ministerios relacionados con las actividades de la empresa (deportivas – educativas).
- Participar en torneos nacionales con las diferentes categorías deportivas a partir del segundo año.

##### **Largo plazo.-**

- Calificar la empresa con una norma internacional para escuelas deportivas.
- Participar en torneos internacionales con las diferentes categorías deportivas a partir del quinto año.
- Diseñar el programa de profesionalización de la Escuela de fútbol del Barcelona Sporting Club.

### **6.2. PLAN DE OPERACIONES.**

#### **MAPA DE PROCECOS.**



1 Los servicios complementarios constan de:  
 - Charlas con ex-glorias del club  
 - Visita a Guayaquil  
 - Ingreso a cancha y zona mixta

En conclusión al ser una empresa prestadora de servicio en procesos se analiza al sistema de compra que un cliente realizaría, se van a utilizar recursos como personal de trabajo (un vendedor), material de oficina para sus registros y material publicitario (afiches) que ayude al cliente a conocer la organización, de manera indirecta se utilizará las plataformas de marketing directo para acceso del cliente y envío de información; el tiempo estimado que un cliente duraría en el proceso completo de compra sería alrededor de 1 hora, dividida así: información inicial (5 minutos), recorrido de instalaciones – descripción de pensum e instructores de la categoría de interés (30 minutos), información servicio de transporte – servicios complementarios y formas de pago (10 minutos), finalmente el registro de inscripción e ingreso de datos para optar por el servicio (15 minutos). A continuación los costos requeridos para los procesos:

Tabla No 11: Costos procesos

Costos por proceso (Costos de venta)				Costos por proceso (Costos de venta)				Costos por proceso (Costos de venta)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total
Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00
Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00
Afiches	\$ 0,08	1000	\$ 80,00	Afiches	\$ 0,08	1000	\$ 80,00	Afiches	\$ 0,08	1000	\$ 80,00
Mkt directo (Base de datos)	\$ 600,00	1	\$ 600,00	Mkt directo (Base de datos)	\$ 600,00	1	\$ 600,00	Mkt directo (Base de datos)	\$ 600,00	1	\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>\$ 5.312,00</b>	<b>Total</b>			<b>\$ 5.312,00</b>	<b>Total</b>			<b>\$ 5.312,00</b>
Costos por proceso (Costos de venta)				Costos por proceso (Costos de venta)				Costos por proceso (Costos de venta)			
Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total	Razón	Valor	Cantidad	Total
Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00	Vendedor	\$ 366,00	12	\$ 4.392,00
Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00
Afiches	\$ 0,08	1000	\$ 80,00	Afiches	\$ 0,08	1000	\$ 80,00	Afiches	\$ 0,08	1000	\$ 80,00
Mkt directo (Base de datos)	\$ 600,00	1	\$ 600,00	Mkt directo (Base de datos)	\$ 600,00	1	\$ 600,00	Mkt directo (Base de datos)	\$ 600,00	1	\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>\$ 5.312,00</b>	<b>Total</b>			<b>\$ 5.312,00</b>	<b>Total</b>			<b>\$ 5.312,00</b>

## LOGÍSTICA.

La empresa va a operar por medio de una licencia otorgada por la institución deportiva Barcelona Sporting Club, la misma que dará el nombre a la escuela, así como el uso de sus logotipos, imagen propia y de jugadores pertenecientes al club, por esta razón nuestra cadena de valor del servicio será la siguiente:



## UBICACIÓN.

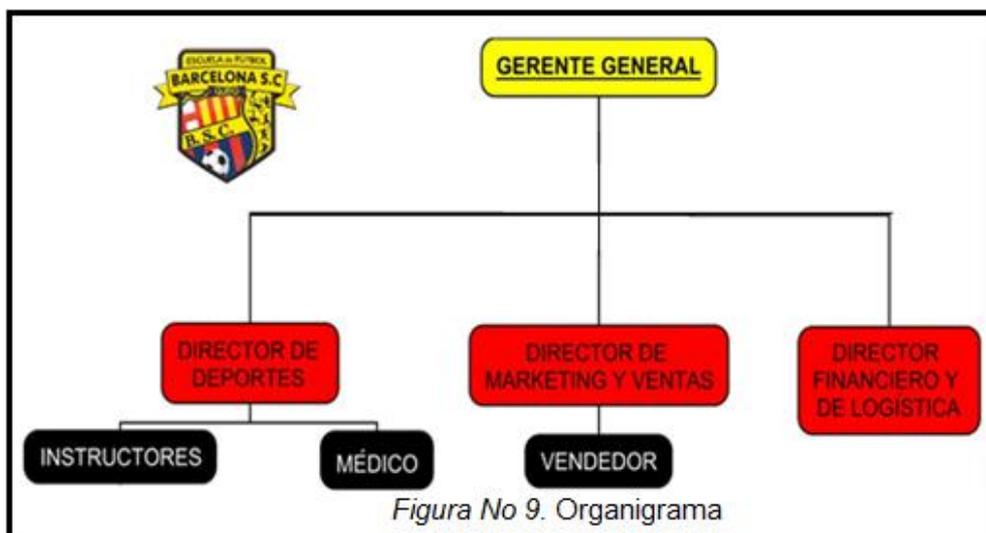
La ubicación de la escuela será en el sector Norte de la ciudad de Quito, en la parroquia Calderón sector Carapungo que presenta características beneficiosas para brindar servicios deportivos, teniendo un ambiente con varias actividades comerciales para la comunidad barrial y sectorial. Dentro del factor industrial en el sector se desarrollan las siguientes actividades: metalmecánica, bodegas, madereras, plásticos, textiles, zapatos, farmacéuticas, clínicas, etc (Gobierno de Pichincha, 2012, p. 42).

De acuerdo a datos generados por el INAMHI, el clima en la parroquia de Calderón es lluvioso entre los meses de febrero y abril, siendo marzo el que cuenta con las más intensas medidas de precipitación, 77.0mm, y la época de verano entre los meses de junio hasta septiembre; los riesgos potenciales de la zona son netamente sísmicos y el paso de una tubería OCP (Gobierno de Pichincha, 2012, p. 44-45).

Finalmente la parroquia Calderón cuenta con un amplio sistema de transporte urbano, más de 7 cooperativas brindan este servicio, así como más de 8 cooperativas de taxis y buses urbanos de otras parroquias que llegan a la zona, se destaca presencia del transporte Ecovía que conecta a Calderón con la estación Rio Coca, la cual tiene líneas de bus hacia todos los sectores de la ciudad (Gobierno de Pichincha, 2012, p. 58).

## 6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

### ORGANIGRAMA.



## FUNCIONES POR ÁREA.

### Director de deportes.-

- Coordinación de los instructores y el médico.
- Coordinación de los trabajos deportivos dentro de las categorías.
- Encargados del material deportivo proporcionado.
- Coordinación de la participación en campeonatos.

### Director de Marketing y Ventas.-

- Encargado de las ventas y atención al cliente.
- Marketing y campañas de publicidad.
- Manejar el presupuesto destinado a marketing.
- Relación directa con la tienda Pasión Amarilla.

### Director Financiero y de Logística.-

- Encargado de las declaraciones de impuestos.
- Estados financieros.
- Flujos de caja.
- Manejo de caja chica.
- Control del presupuesto por área.

## SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:

### Legales.-

Se buscará asesoramiento legal para iniciar el negocio y de forma eventual durante ciertos periodos de tiempo en inicios de año (1 mes), de esta forma poder estar al día en este tipo de aspectos con el estado y los clientes.

Aspectos legales que la empresa deberá ser asesorada por medio de un despacho de abogados externo, ellos ayudarán en:

- Permisos de funcionamiento anuales.
- Asesoramiento en constitución legal de la empresa.
- Asesoramiento en contratos de trabajadores.
- Colaboración en declaraciones de impuestos.
- Resolución de eventuales problemas con el estado ecuatoriano.
- Revisión legal de documentos como ruc, facturas, iess, etc.

La parte legal externa de la empresa deberá tener comunicación constante y trabajar en conjunto con la parte financiera de la misma.

No será un empleado regular de nómina, solo cuando sea necesario se lo llamará, por lo cual no consta en el organigrama.

### Contador.-

Se utilizará un contador solo las veces que sean necesarias, ocasionalmente, así también el director financiero se contratará a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.

## CONCLUSIÓN.

En conclusión la estructura empresarial refleja el compromiso de la empresa con sus clientes, la comunicación entre áreas de trabajo es importante para tener una ideología en conjunto que permita eficiencia en el servicio brindado, para tener un consumidor y cliente satisfecho con el desempeño de la organización.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA.

### 7.1. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.

Los precios de cada servicio se establecieron considerando los costos y gastos generales, su incremento se da paralelamente al de la industria, que en la actualidad es del 2% anual; la cantidad de ventas se estableció de acuerdo a la total del mercado objetivo obtenido en la segmentación de mercado y los datos recolectados tanto en encuestas, entrevistas como en los dos grupos focales de la investigación de mercados.

El estado de resultados refleja una pérdida de \$ 61.648,59 en el primer año, posteriormente se da un aumento progresivo de la utilidad neta llegando al año 5 a un valor de 157.016, 22 \$; el flujo de efectivo refleja valores negativos hasta el segundo año de operaciones, sin embargo supera los 10 mil dólares pasado el año 3.

Finalmente el flujo de caja neto es negativo en el primer año, a la par que el estado de resultados empieza un crecimiento en el año 3. A continuación los resultados de las utilidades netas de la empresa:

Tabla No 12: Utilidad neta anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
AÑOS	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ -61.648,59	\$ -54.516,26	\$ 17.397,87	\$ 74.499,57	\$ 157.016,22

### 7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.

En cuanto a la inversión inicial de capital, tomando en cuenta los gastos necesarios, las inversiones tanto en propiedad, planta y equipo como en intangibles (software y licencia de uso) y los inventarios para la consecución inicial del proyecto, se ha llegado al valor de \$ 10.149,40, a ser financiado 40% mediante un préstamo bancario con una tasa de interés anual del 7% y mensual aproximadamente del 1%, la cuota a pagar cada mes es de \$ 80,66 durante 5 años, el capital propio será el 60% restante. La inversión inicial se justifica a continuación:

Tabla No 13: Inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 2.593,00	Inversiones PPE	Equipos de computación - Implementos deportivos
Inversiones Intangibles	\$ 5.400,00	Inversiones Intangibles	Licencia de uso - Software
Inventarios	\$ 2.156,40	Inventarios	Materia prima inicial (Balón, uniformes, hidratación)
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 10.149,40</b>		

Al inicio el capital de trabajo (Activos no corrientes – Pasivos no corrientes) es negativo por los gastos, posteriormente en el año 3, 4 y 5 estos valores pasan a ser positivos.

### 7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

El proyecto refleja un estado financiero alentador, existen pérdidas menores durante los primeros 2 años del proyecto, debido a la cantidad proyectada de ventas y los gastos, costos e intereses del préstamo realizado; el punto de equilibrio del proyecto basándose en los costos totales, precio y ventas está entre 0 a 150 usuarios; en el gráfico de ventas (Anexo 9) se muestra un aumento acorde a los objetivos establecidos por la organización.

Se iniciará aproximadamente con un 4% del mercado objetivo (1 797 habitantes), es decir 70 a 80 usuarios del servicio, el crecimiento de usuarios y capacidad de la empresa está igualmente basado en los objetivos de marketing.

A continuación los valores de evaluación financiera requeridos:

Tabla No 14: Evaluación financiera

WACC	\$ 2.285,44
TIR	38%
VAN	\$186.275,54
RETORNO DE CAPITAL	2,5 AÑOS
Índice de rentabilidad	\$255.475,81
Índice de rentabilidad	\$ 25,17

Al obtener una tasa interna de retorno alta y un VAN mayor a 0, este argumento determina que el proyecto es 100% viable para su ejecución, tanto los costos como gastos establecidos generan una reducción considerable en las ganancias, más no evitan que las mismas se vean en crecimiento a partir del año 3. Mientras que el WACC representa un promedio de dos mil dólares en el funcionamiento de la empresa. El promedio de retorno del capital invertido es de 2 años y medio, mientras que el índice de rentabilidad es de \$ 25, 17, lo cual significa que por cada unidad invertida el servicio genera 25 dólares.

#### 7.4. ÍNDICES FINANCIEROS.

Finalmente los índices financieros del proyecto se presentan a continuación y reflejan resultados viables en el proyecto exponiendo los siguientes valores:

Tabla No 15: Índices financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
AÑO	1	2	3	4	5
Liquidez	-18,34	-1,43	-0,17	0,97	2,29
Prueba Ácida	-18,54	-1,44	-0,19	0,95	2,27
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
AÑO	1	2	3	4	5
Endeudamiento del Activo	-0,17	-0,75	-5,75	1,05	0,44
Endeudamiento Patrimonial	1,02	7,57	3,09	1,05	0,48
Endeudamiento Activo Fijo	1,13	1,13	4,35	18,15	47,22
Apalancamiento	-6,17	-10,07	-0,54	0,99	1,10
Apalancamiento Financiero	-6,20	-10,11	-0,45	0,84	0,93
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
AÑO	1	2	3	4	5
Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	1,64	0,89	-1,38	0,77	0,56
Margen Bruto	0,91	0,92	0,92	0,92	0,92
Margen Operacional	-0,72	-0,42	0,10	0,28	0,38
Margen Neto	-0,72	-0,42	0,07	0,18	0,25
Rentabilidad Operacional Patrimonial	-10,08	-8,92	1,12	1,15	0,93
Rentabilidad Financiera	-10,12	-8,95	0,74	0,76	0,62
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
AÑO	1	2	3	4	5
Rotación de Cartera	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rotación del Activo Fijo	\$ 32,82	\$ 50,22	\$ 102,44	\$ 156,74	\$ 239,81
Rotación de Ventas	-2,26	-2,12	-21,05	4,18	2,22
Rotación del Activo Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Periodo Medio por Pagar	5	3,33	1,67	1,11	0,74
VALOR DE MERCADO					
Valor de Mercado	\$ 170.244,31				

No existe rotación de cartera ni cobranza, ya que la empresa no tiene cuentas por cobrar.

En conclusión los índices financieros muestran los siguientes resultados: la liquidez la empresa presenta valores mayores a 0 a partir del año 4, lo que significa que durante los primeros 3 años la misma tiene bajas posibilidades de efectuar pagos a corto plazo, sin embargo el endeudamiento de la compañía muestra valores bajos (especialmente en el de activo), lo cual significa que la capacidad de endeudamiento no depende de los acreedores que tenga la empresa; el endeudamiento del activo fijo muestra valores iguales y mayores a 1 esto significa que la mayor parte del activo fijo puede ser financiada por el patrimonio de la empresa, finalmente el apalancamiento de la empresa es débil, se concluye que el patrimonio no depende de los movimientos del activo; en la rentabilidad de la empresa el indicador "Dupont" muestra que la capacidad del activo para producir utilidades es negativa solamente en el año 3, los años restantes son valores positivos, mientras que el resto de indicadores de rentabilidad muestran valores positivos a partir del tercer año. Para el valor de mercado se utilizó el método de descuento de flujos de cajas (fórmula explicada en Anexo 10) debido a que es una empresa nueva y que las del sector no cotizan en bolsa, obteniendo un valor de \$ 170.244,31.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES.

El fútbol es el deporte más popular a nivel mundial; en Ecuador se centra dentro de 12 equipos en serie A y 12 en serie B, siendo Barcelona Sporting Club el más popular con un 37% de seguidores; el deporte es visto como una actividad de entretenimiento que aporta al desarrollo motriz e intelectual en los niños entre 5 a 12 años y de disciplina en los jóvenes hasta los 18 años. La actividad física en Ecuador es regulada y promovida por el ministerio del deporte mediante la ley del deporte que rige en la actualidad, el fútbol está dentro de la categoría de deporte formativo, el cual tiene fines educativos pero constantemente se enfoca en la búsqueda de talentos, dentro del país las escuelas de fútbol son empresas que manejan actividades educativas, las cuales representan el 1,5% de la economía en el mismo.

Las escuelas de fútbol en la ciudad de Quito se encuentran en un mercado con índices de competencia y productos sustitutos altos, que han abierto a una demanda de proveedores similar dentro de la industria, por lo cual la ventaja competitiva, experiencia del personal y el atractivo de la empresa juegan un papel importante a la hora de recibir demanda en este negocio.

Dentro del mercado global en el deporte, cualquier escuela formativa que lleve un nombre institucionalmente competitivo es relativamente mediática y va de la mano con los resultados obtenidos por el primer plantel, pese a que existen escuelas gratuitas en la ciudad de Quito, los padres de familia prefieren invertir su dinero no solo por distracción de sus hijos, sino también por su seguridad, facilidades, oportunidades y servicios complementarios que solo se pueden percibir en estas escuelas de paga.

El manejo de la marca Barcelona es un verdadero reto y complejo a la vez, según Hector Guamán (Experto 1 - Marathon) el cliente de la misma, es más exigente que otros y concurre de forma masiva para adquirir productos y servicios relacionados con la marca, los peligros de tener a Barcelona es el gran atractivo que genera hacia competidores y entidades, estas buscan arrebatar las licencias constantemente; con un correcto uso de la marca, su valor y características, cualquier producto o servicio que se brinde bajo su nombre tendrá acogida, la clave es cumplir con lo ofrecido al consumidor.

El consumidor potencial son los niños y jóvenes, quienes buscan al fútbol en su mayoría como una oportunidad profesional, lo cual otorga a una escuela deportiva bajo el nombre institucional de un club profesional una ventaja competitiva ante el resto; en cuanto al cliente que son los padres (estos pagan por el servicio), buscan el bienestar y una actividad extracurricular para sus hijos, centrados en la capacidad de los instructores, pero también en servicios extra como recorrido y un seguro médico.

Finalmente mediante una estrategia de diversificación la empresa busca el bienestar del consumidor y del cliente, teniendo una estructura organizacional vertical, la misma que permite llevar un control jerarquizado de las acciones y servicios brindados; cada área institucional irá de la mano con las demás existiendo una comunicación constante para cumplir los objetivos establecidos.

## REFERENCIAS.

- Audidores, contadores y consultores financieros. (2016). ¿Quieres saber qué impuestos se paga y cuándo?. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <http://www.audidoresycontadores.com/tributacion/25-quieres-saber-que-impuestos-se-paga-y-cuando>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Cifras económicas del Ecuador. Febrero 2016*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201602.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconómicas, 2015.III*. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Barcelonasc.com. (2016). Licencias. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <http://www.barcelonasc.com.ec/licencias.php>
- Bolavip.com. (2014). Ranking digital de clubes Latinoamérica. Recuperado el 12 de Marzo de 2016 de <http://bolavip.com/173060/ranking-digital-clubes-latinoamerica>
- Central Intelligence Agency. (2015). *The world factbook*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- El comercio. (2014). Barcelona, Liga y Emelec son los equipos con más hinchada en el país. Recuperado el 12 de Marzo de 2016 de <http://www.elcomercio.com/deportes/alexa-futbol-ecuador-barcelona-sporting.html>
- Emprendepymes. (2013). Matriz de ansoff: El análisis estratégico de tu pyme. Recuperado el 17 de Mayo de 2016 de <http://www.emprendepymes.es/matriz-de-ansoff-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
- Gobierno de Pichincha. (2012). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Calderón 2012-2025*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016 de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_k/ppot/dm\\_q/ppdot\\_calderon.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dm_q/ppdot_calderon.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2006). *Las condiciones de vida de los ecuatorianos*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV\\_Folleto\\_de\\_ind\\_sociales.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de población y vivienda 2010*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016 de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1701\\_QUITO\\_PICHINCHA.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1701_QUITO_PICHINCHA.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población por área, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento*. Quito, Ecuador: ecuadorencifras.com.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento*. Quito, Ecuador: ecuadorencifras.com.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *CIIU*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo Indicadores laborales*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion\\_Empleo.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion_Empleo.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *¿En qué utilizamos el tiempo los ecuatorianos?*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <http://www.inec.gob.ec/variosdos/UsoTiempo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Plan de tabulación EUT 2012*. Quito, Ecuador: [ecuadorencifras.com](http://ecuadorencifras.com).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Uso del tiempo en Ecuador*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tiempo/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tiempo/presentacion.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC`S) 2013*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Directorio de empresas 2014*. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2014&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Directorio de empresas y establecimientos 2014*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Inflación mensual Febrero 2016*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionFebrero2016/Reporte\\_inflacion\\_201602.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionFebrero2016/Reporte_inflacion_201602.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Sistema integrado de consulta de clasificaciones y nomenclaturas (SIN)*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_ciu4\\_co.php?select=value&busqueda=P8541.01&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciu4_co.php?select=value&busqueda=P8541.01&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo)
- Mifutbolecuador. (2016). *Guía de la serie A del fútbol profesional de Ecuador 2016*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <https://mifutbolecuador.wordpress.com/2016/02/09/guia-de-la-serie-a-del-futbol-profesional-de-ecuador-2016/>
- Ministerio del Deporte. (2015). *Ley del deporte, educación física y recreación*. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Ministerio de justicia, derechos humanos y cultos. (2015). *Código del trabajo*. Recuperado el 03 de Abril de 2016 de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Rivera, J. y Molero, V. (2012). *Marketing y Fútbol. El mercado de las pasiones*. (1.a ed.). España: Esic Editorial.
- Sri.gob.ec. (2016). *Obligaciones tributarias*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016 de <http://www.sri.gob.ec/de/136>

## ANEXOS

## **ANEXOS.**

### **ANEXO 1 (Guión entrevista 1 – Héctor Guamán Marathon Sports)**

Entrevista para medir el impacto de la marca Barcelona en el país, especialmente en la ciudad de Quito, la rotación de la misma y la importancia de esta dentro de la economía de su empresa.

- 1) ¿De todos los equipos del campeonato nacional cuál es el que más se comercializa en las tiendas de su empresa? ¿Por qué?
- 2) ¿Qué significa la marca Barcelona para la empresa y por qué comercializar sus productos?
- 3) ¿Desde qué año tienen los derechos de la marca Barcelona y hasta cuándo la tienen?
- 4) ¿Ustedes negocian directamente los permisos con el club o tienen algún mediador?
- 5) ¿Qué tipo de artículos se venden de la marca Barcelona a más de las camisetas?
- 6) ¿El club tiene réditos económicos por cada artículo que ustedes venden?
- 7) ¿Cuál es la actualidad de la marca Barcelona específicamente en la ciudad de Quito?
- 8) ¿Cree que las ventas de los artículos Barcelona dependen de factores externos que están fuera de las manos de la empresa? ¿Cuáles y por qué? ¿Qué podrían mejorar a futuro para que la marca siga siendo rentable?
- 9) ¿Cuáles son las ventajas de comercializar la marca Barcelona para la empresa?
- 10) ¿Existen desventajas? ¿Cuáles? Y si es no, ¿Por qué?
- 11) ¿En la parte económica qué porcentaje aproximadamente representa Barcelona de las ventas de la empresa?
- 12) ¿Considera usted a Quito un mercado atractivo para la marca Barcelona, después de todo lo hablado?
- 13) ¿Podría compartirnos alguna anécdota de ventas sobre la marca Barcelona?
- 14) ¿Qué cree que se podría mejorar para que la marca Barcelona aumente sus ventas?

### **ANEXO 2 (Guión entrevista 2 – Ansherson Jiménez FODERJ)**

Entrevista para conocer el mercado de las escuelas de fútbol en la ciudad de Quito, sus ventajas y desventajas, así como los beneficios de las mismas.

- 1) ¿Para usted qué representan las escuelas de fútbol para los amantes del deporte, recreación o formación?
- 2) ¿Existe mucha competencia directa dentro del mercado, como afecta esto a la demanda por parte del consumidor?
- 3) ¿De qué depende la demanda del negocio de escuelas de fútbol?
- 4) ¿Qué características son las que buscan sus clientes dentro de sus servicios? ¿Cómo diferenciarse de las demás escuelas?
- 5) ¿Según usted, cuáles son las ventajas de las escuelas de fútbol de equipos profesionales?
- 6) ¿Existen desventajas de las mismas? ¿Cuáles? Y si es no, ¿Por qué?
- 7) ¿Cuáles son los precios promedios de matrículas y mensualidades de la industria?
- 8) ¿Cuáles son los principales costos de la industria de escuelas de fútbol?
- 9) ¿Alguna vez han tenido problemas con los padres de familia? ¿Cuáles? Y si es no, ¿Por qué considera que no los han tenido?

- 10) ¿Qué servicios cree usted que son importantes brindar dentro de una escuela deportiva?
- 11) ¿Por qué los considera importantes?
- 12) ¿De qué forma motivan a los alumnos para seguir con sus servicios? ¿Qué tipo de actividades extracurriculares brinda su escuela?
- 13) ¿Qué recomendaciones daría usted para la implementación correcta de una escuela deportiva en la ciudad de Quito?

#### ANEXO 3 (Guion grupo de enfoque 1 – padres)

- 1) Presentación de los participantes: Nombres, edad, número de hijos y edades, están o no en escuelas de fútbol.
- 2) ¿Cuáles son para ustedes los beneficios del deporte?
- 3) ¿Creen que el fútbol es beneficioso para el desarrollo personal de sus hijos? ¿Por qué?
- 4) ¿Cuál es su visión general de las escuelas de fútbol en la ciudad de Quito?
- 5) ¿Cuáles son las principales motivaciones para hacer uso de las escuelas de fútbol?
- 6) ¿Sería importante para ustedes que su hijo participe en la escuela de fútbol de su equipo de preferencia?
- 7) ¿Qué beneficios buscan para sus hijos dentro de las escuelas de fútbol?
- 8) ¿Considera importantes los servicios complementarios dentro de las escuelas de fútbol, como bar, recorrido, etc?
- 9) ¿Les gustaría que sus hijos tengan charlas personalizadas con jugadores, entrenadores, dirigentes, etc? ¿Por qué?
- 10) ¿Les gustaría que las escuelas de fútbol ofrezcan visitas personalizadas a equipos profesionales, partidos de fútbol, etc? ¿Por qué?
- 11) Los que no tienen a sus hijos en escuelas de fútbol. ¿Por qué no utilizan este servicio?
- 12) ¿Están informados de los precios promedios de las mensualidades de las escuelas de fútbol? (Si dicen no, están entre 30 a 100 dólares dependiendo la escuela)
- 13) ¿Creen que estos son justos o se debería pagar más valor o menos valor por estos?
- 14) ¿Qué creen que deberían mejorar las escuelas de fútbol para ser más atractivas?
- 15) Una conclusión y recomendación por cada participante.

#### ANEXO 4 (Guion grupo de enfoque 2 - jóvenes)

- 1) Presentación de los participantes: Nombres, edad, desde que edad juega y una escuela de fútbol en la que ha estado.
- 2) ¿Por qué jugar fútbol y no otro deporte?
- 3) ¿Qué significa el fútbol en sus vidas?
- 4) ¿Por qué han participado dentro de escuelas de fútbol?
- 5) ¿Qué buscaron para elegir la escuela idónea?
- 6) ¿Por qué pagar por una escuela de fútbol?
- 7) ¿Han participado en escuelas formativas de algún club profesional? ¿Cuáles?
- 8) Los que han estado en escuelas de fútbol de equipos profesionales. ¿Creen que estas tienen una ventaja sobre las que no lo son? ¿Cuáles y por qué?
- 9) ¿Sería importante para ustedes participar en la escuela de fútbol de su equipo de preferencia?

- 10) Los que no han estado. ¿Cuáles fueron las razones para no hacerlo? ¿Por qué no les llamó la atención?
- 11) ¿Creen que los servicios complementarios como bar, recorrido, extracurriculares, son importantes dentro de las escuelas de fútbol? ¿Por qué?
- 12) ¿Cuáles son sus experiencias positivas dentro de las escuelas de fútbol? (ambiente, profesores, implementos, instalaciones)
- 13) ¿Los que han abandonado las escuelas de fútbol por qué lo han hecho?
- 14) ¿Qué podrían mejorar las escuelas de fútbol para brindar un mejor servicio?
- 15) Una conclusión y recomendación de cada participante.

#### ANEXO 5 (Participantes grupos de enfoque)

PARTICIPANTES GRUPO DE ENFOQUE 1				
Oscar Pino (hijo de 18 años)	Patricia Herrera (hijo de 18 años)	Byron Morales (hijo de 18 años)	Verónica Coba (hijo de 18 años)	Alfredo López (hijo de 15 años y 16 años)
Johan Gómez (hijo de 6 años)	Fernanda (hijo de 6 años)	Ramiro Gómez (hijo de 18 años)	Wilson Andrade (hijo de 7 años)	Gisela Lara (hijo de 7 años)

PARTICIPANTES GRUPO DE ENFOQUE 2			
Josue Tobar 16 años	Nicolás Andrade 17 años	Camilo Garcés 18 años	Jean Chicaiza 17 años
Tomás Berru 16 años	Felipe Ortega 17 años	Nicolás Salazar (Harry) 16 años	Paúl Solano 18 años

#### ANEXO 6 (Modelo de encuesta)

Proyecto de investigación de mercado con fines académicos para la obtención del título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo otorgado por la Universidad De Las Américas, los resultados de este proyecto van a ser confidenciales y de uso específicamente académico.

1) Sexo

M\_\_ F\_\_

2) Edad

0 a 19 años\_\_ 20 a 30 años\_\_ 31 a 40 años\_\_ 41 en adelante\_\_

3) ¿Es hincha de Barcelona Sporting Club?

Si\_\_ No\_\_

4) ¿Tiene hijos? (Si su respuesta es no, termine la encuesta)

Si\_\_ No\_\_

5) ¿En qué rango de edades está su hijo? (Si están en más de uno, elija el de rango menor) (Si es mayor a 18 años, termine la encuesta)

0 a 5 años\_\_ 6 a 12 años\_\_ 13 a 18 años\_\_ Mayor a 18 años\_\_

6) ¿Ha utilizado los servicios de alguna escuela de fútbol?

Si\_\_ No\_\_

7) ¿Estaría dispuesto a inscribir a su hijo en una escuela de fútbol de Barcelona Sporting Club? (Si su respuesta es no, termine la encuesta)

Si\_\_ No\_\_

8) ¿Cuál es la principal motivación para que su hijo utilice estos servicios?

Entretenimiento \_\_

Salud \_\_

Educación \_\_

Oportunidades profesionales \_\_

Otro\_\_\_\_\_ (Especifique cuál)

9) ¿Seleccione 1 factor principal que consideraría usted a la hora de elegir una escuela de fútbol?

Precio\_\_

Nombre\_\_

Ubicación\_\_

Personal (experiencia profesores)\_\_

Actividades y servicios complementarios que ofrezca\_\_

10) ¿Cuánto considera usted que se debe pagar por las mensualidades de este servicio?

De 30 a 60 dólares \_\_

De 60 a 100 dólares \_\_

De 100 dólares en adelante \_\_

Otro\_\_\_\_\_ (Especifique cuál)

11) ¿Seleccione 2 servicios complementarios que le gustaría que tenga la escuela de fútbol?

Bar\_\_

Recorrido (Busetas)\_\_

Dispensario médico\_\_

Gimnasio\_\_

Piscina\_\_

Otro\_\_\_\_\_ (Especifique cuál)

12) ¿Dónde le gustaría que esté ubicada la escuela?

Norte de Quito\_\_

Centro de Quito\_\_

Sur de Quito\_\_

Valles\_\_

13) ¿En qué horario preferiría que funcione la escuela?

En las mañanas\_\_

En las tardes\_\_

14) ¿Mediante cuál canal de comunicación le gustaría saber de la escuela? (elija 1 sola opción)

Redes sociales\_\_

Prensa escrita\_\_

Radio y Televisión\_\_

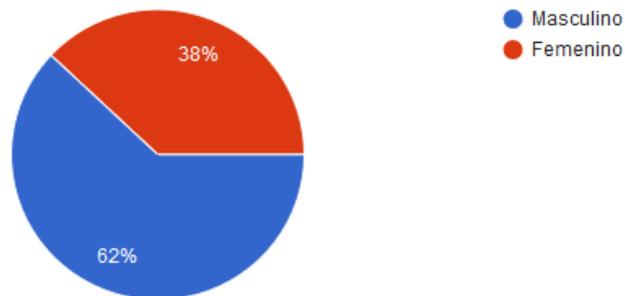
Recomendaciones\_\_

Otro\_\_\_\_\_ (Especifique cuál)

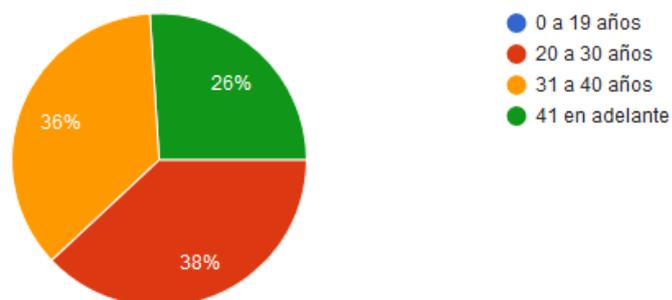
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

#### ANEXO 7 (Resultados de las encuestas)

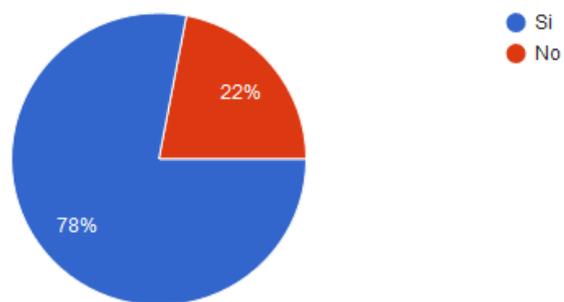
**Sexo** (50 respuestas)



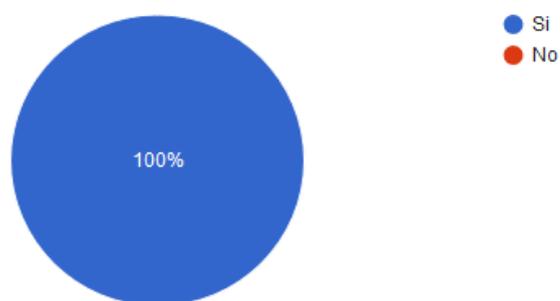
**Edad** (50 respuestas)



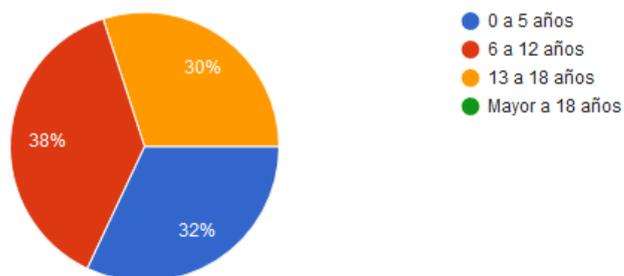
¿Es hincha de Barcelona Sporting Club? (50 respuestas)



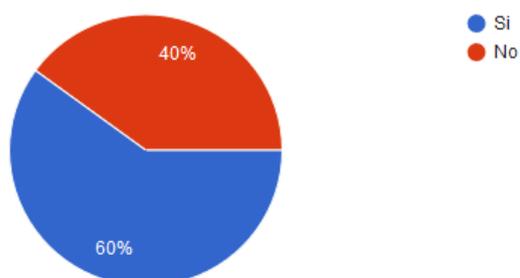
¿Tiene hijos? (Si su respuesta es no, termine la encuesta) (50 respuestas)



¿En qué rango de edades está su hijo? (Si están en más de uno, elija el de rango menor) (Si es mayor a 18 años, termine la encuesta)  
(50 respuestas)

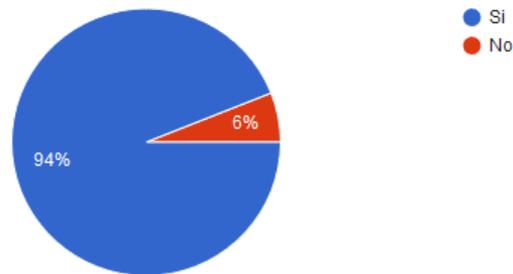


¿Ha utilizado los servicios de alguna escuela de fútbol? (50 respuestas)



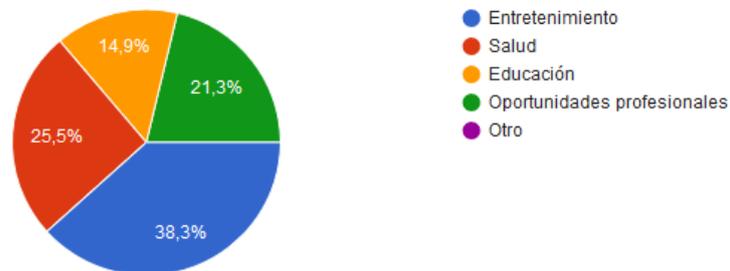
¿Estaría dispuesto a inscribir a su hijo en una escuela de fútbol de Barcelona Sporting Club? (Si su respuesta es no, termine la encuesta)

(50 respuestas)



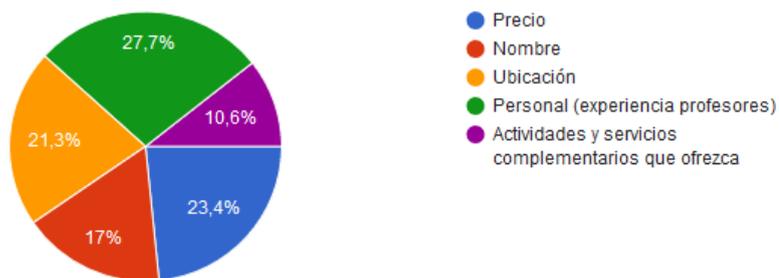
¿Cuál es la principal motivación para que su hijo utilice estos servicios?

(47 respuestas)



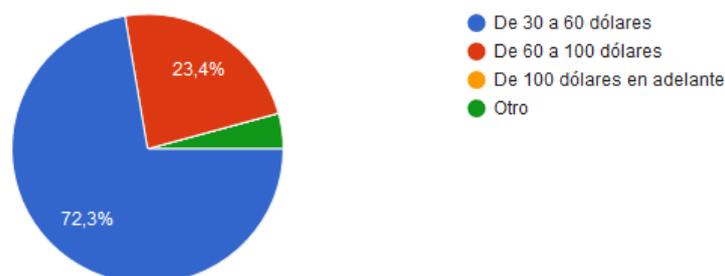
¿Seleccione 1 factor principal que consideraría usted a la hora de elegir una escuela de fútbol?

(47 respuestas)



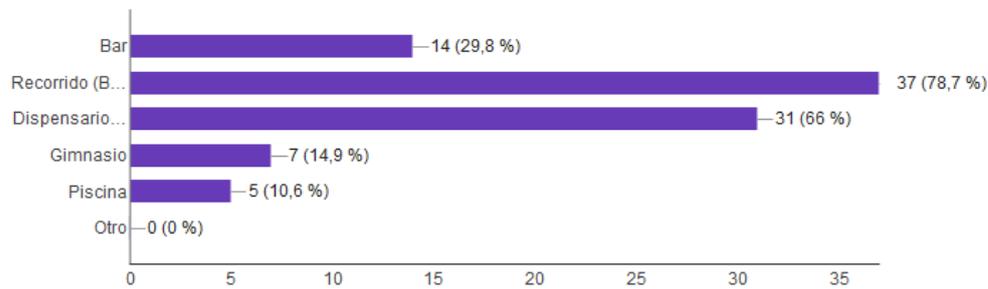
¿Cuánto considera usted que se debe pagar por las mensualidades de este servicio?

(47 respuestas)

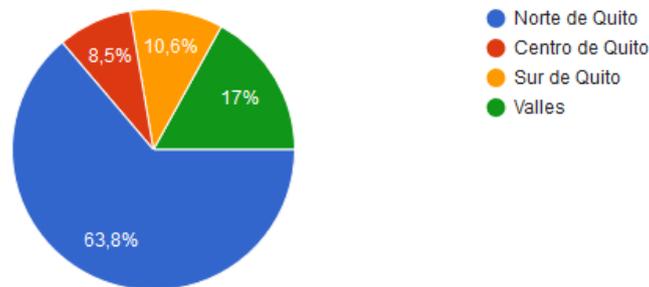


### ¿Seleccione 2 servicios complementarios que le gustaría que tenga la escuela de fútbol?

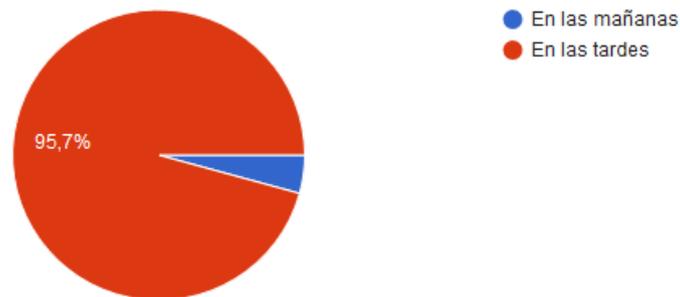
(47 respuestas)



### ¿Dónde le gustaría que esté ubicada la escuela? (47 respuestas)

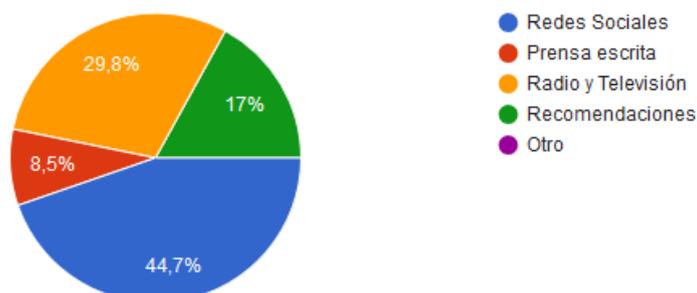


### ¿En qué horario preferiría que funcione la escuela? (47 respuestas)



### ¿Mediante cuál canal de comunicación le gustaría saber de la escuela? (Elija 1 sola opción)

(47 respuestas)



ANEXO 8 (Afiche escuela)



Figura No 10. Afiche empresa

ANEXO 9 (ESTADOS FINANCIEROS)

Tabla No 16: Estado de resultados anual de la empresa

AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 85.105,92	\$130.212,06	\$265.632,60	\$406.417,87	\$621.819,35
Costo de ventas	\$ 7.331,76	\$ 10.997,64	\$ 21.995,28	\$ 32.992,92	\$ 49.489,38
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 77.774,16</b>	<b>\$119.214,42</b>	<b>\$243.637,32</b>	<b>\$373.424,95</b>	<b>\$572.329,97</b>
Gastos Sueldos	\$ 49.658,84	\$ 71.241,80	\$ 71.241,80	\$ 71.241,80	\$ 80.169,80
Gastos Generales	\$ 83.470,34	\$ 96.247,01	\$139.968,02	\$183.689,03	\$249.270,55
Gastos Depreciación	\$ 1.026,33	\$ 1.026,33	\$ 1.026,33	\$ 1.026,33	\$ 1.026,33
Gastos Amortización	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y</b>	<b>\$ -61.381,35</b>	<b>\$ -54.300,73</b>	<b>\$ 26.401,16</b>	<b>\$112.467,79</b>	<b>\$236.863,29</b>
Gastos de intereses	\$ 267,23	\$ 215,54	\$ 160,03	\$ 100,42	\$ 36,42
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ -61.648,59</b>	<b>\$ -54.516,26</b>	<b>\$ 26.241,14</b>	<b>\$112.367,37</b>	<b>\$236.826,87</b>
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 3.936,17	\$ 16.855,11	\$ 35.524,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -61.648,59</b>	<b>\$ -54.516,26</b>	<b>\$ 22.304,97</b>	<b>\$ 95.512,26</b>	<b>\$201.302,84</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 4.907,09	\$ 21.012,70	\$ 44.286,62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -61.648,59</b>	<b>\$ -54.516,26</b>	<b>\$ 17.397,87</b>	<b>\$ 74.499,57</b>	<b>\$157.016,22</b>

Tabla No 17: Estado de situación anual de la empresa

	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ -37.583,44	\$ -61.351,23	\$ -12.620,14	\$ 97.249,88	\$ 279.707,79
<b>Corrientes</b>	\$ -39.550,11	\$ -62.091,57	\$ -12.134,14	\$ 98.362,22	\$ 282.046,45
Efectivo	\$ -43.215,99	\$ -69.207,69	\$ -23.131,78	\$ 81.865,76	\$ 279.135,31
Cuentas x cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario productos terminados	\$ 431,28	\$ 646,92	\$ 1.293,84	\$ 1.940,76	\$ 2.911,14
Inventario de materia prima	\$ 3.234,60	\$ 6.469,20	\$ 9.703,80	\$ 14.555,70	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 7.993,00	\$ 740,33	\$ -486,00	\$ -1.112,33	\$ -2.338,67
Propiedad planta y equipo	\$ 2.593,00	\$ 2.593,00	\$ 2.593,00	\$ 2.593,00	\$ 2.593,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.052,67	\$ 3.079,00	\$ 4.105,33	\$ 5.131,67
Intangibles	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Amortización Acumulada	\$ -	\$ 5.200,00	\$ 5.400,00	\$ 5.000,00	\$ 5.200,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 6.216,16	\$ 46.080,38	\$ 72.613,60	\$ 102.584,06	\$ 123.225,75
<b>Corrientes</b>	\$ 2.156,40	\$ 43.473,61	\$ 70.814,68	\$ 101.652,59	\$ 123.225,75
Cuentas x pagar proveedores	\$ 2.156,40	\$ 7.116,12	\$ 10.997,64	\$ 16.496,46	\$ 2.911,14
Sueldos x pagar	\$ -	\$ 36.357,49	\$ 59.608,06	\$ 82.858,63	\$ 115.037,21
Impuestos x pagar	\$ -	\$ -	\$ 208,97	\$ 2.297,50	\$ 5.277,40
<b>No Corrientes</b>	\$ 4.059,76	\$ 2.671,53	\$ 1.798,92	\$ 931,46	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 4.059,76	\$ 2.671,53	\$ 1.798,92	\$ 931,46	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 6.089,64	\$ 6.089,64	\$ 23.487,51	\$ 97.987,08	\$ 255.003,29
Capital	\$ 6.089,64	\$ 6.089,64	\$ 6.089,64	\$ 6.089,64	\$ 6.089,64
Retención de utilidades	\$ -	\$ -	\$ 17.397,87	\$ 91.897,44	\$ 248.913,65
Capital de Socios	\$ 49.889,24	\$ 113.521,25	\$ 108.721,25	\$ 103.321,25	\$ 98.521,25
COMPROBACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

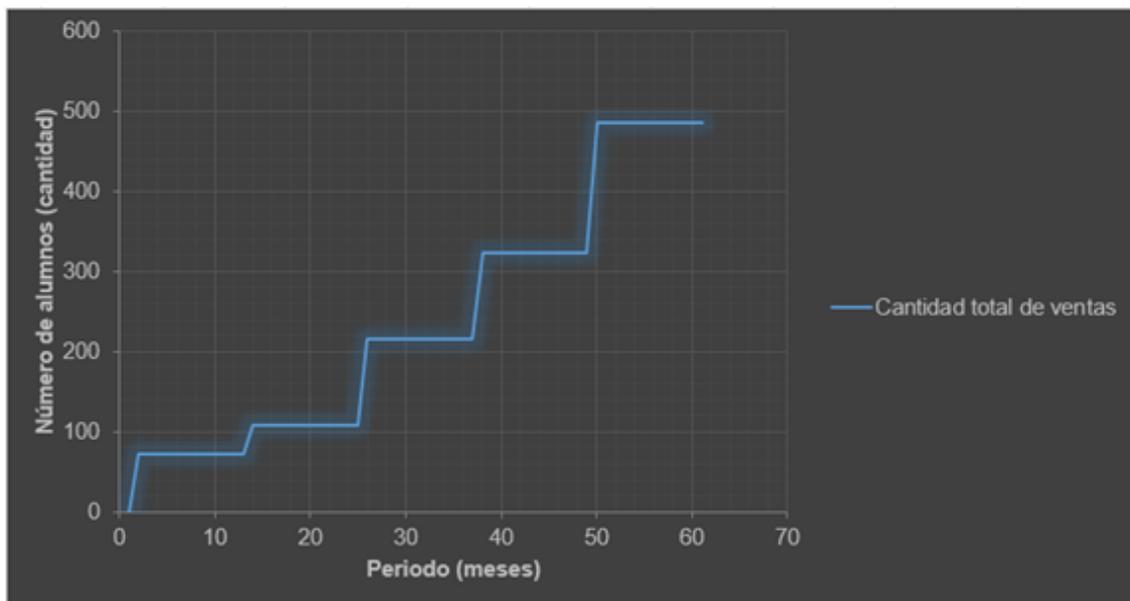


Figura No 11. Gráfico de ventas



Figura No 12. Gráfico punto de equilibrio

Tabla No 18: Cálculo de evaluación financiera

DEUDA FINANCIERA	\$ 4.059,76
CAPITAL APORTADO POR LOS ACCIONISTAS	\$ 49.889,24
TASA DE INTERÉS DEUDA	7%
IMPUESTO PAGADO SOBRE GANANCIA	22%
RENTABILIDAD SOCIOS	4%
WACC	\$ 2.285,44
TIR	38%
VAN	\$186.275,54
RETORNO DE CAPITAL	2,5 AÑOS
Índice de rentabilidad	\$ 255.475,81
Índice de rentabilidad	\$ 25,17

Es decir que por cada unidad invertida el servicio genera 25 dólares

## ANEXO 10 (FÓRMULA DESCUENTOS MÉTODO FLUJO DE CAJA)

Al ser una empresa nueva y ver que en la industria donde la ubica el CIU, las demás empresas no presentan valor en bolsa o acciones, se calculará el valor de mercado mediante un sistema de descuento de flujos de caja con la siguiente fórmula:

$$DFC = \sum \frac{FC_t}{(1+r)^n}$$

Donde:

- n= Vida del activo
- $FC_t$ = Flujos de caja en el período t
- r= Tasa de descuento que refleje el riesgo de la inversión

*Figura No 13. Fórmula para cálculo valor de mercado*  
Tomado de: Academia de inversión