

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN

MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIOS



ACADEMIA DE FÚTBOL EN LA CIUDAD DE TARIJA

DOCENTE: Lic. Luis Enrique Gutiérrez

POR: Medrano Rossel Daniel

Romero Jeiber

Trabajo de Profesionalización presentado a consideración de la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho” como requisito para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

TARIJA-MARZO 2011



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1	INTRODUCCION	9
2	JUSTIFICACIÓN	10
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3.1	<i>Identificación del problema</i>	12
3.2	<i>Definición del problema</i>	15
3.2.1	<i>Factores que dan origen al problema</i>	15
3.3	<i>Formulación del problema</i>	16
4	OBJETIVOS	16
4.1	<i>Objetivo General</i>	16
4.2	<i>Objetivos Específicos</i>	16
4.2.1	<i>Área del estudio de Mercado</i>	16
4.2.2	<i>Técnico</i>	16
4.2.3	<i>Legal</i>	17
4.2.4	<i>Financiero</i>	17
5	METODOLOGIA	17
5.1	<i>Fuentes de información</i>	18
5.1.1	<i>Fuentes primarias</i>	18
5.1.2	<i>Fuentes secundarias</i>	19
5.2	<i>Técnicas</i>	19
5.2.1	<i>Entrevistas</i>	19
5.2.2	<i>Encuestas</i>	19
6	ALCANCE DE LA INVESTIGACION	19
6.1	<i>Alcance Espacial</i>	19
6.2	<i>Alcance Temporal</i>	20

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1	MARCO TEÓRICO	22
1.1	<i>Que es un plan de negocios</i>	22
1.2	<i>Porque debe elaborarse un plan de negocios</i>	23
1.3	<i>Contenido General de un Plan de Negocios</i>	23
1.4	<i>Fases de un plan de negocios</i>	25
1.4.1	<i>Fase de factibilidad económica</i>	25
1.4.2	<i>Fase de factibilidad económico – financiera</i>	26
1.4.3	<i>Fase operativa</i>	26
1.5	<i>Los componentes de un plan de negocios</i>	26
1.5.1	<i>Descripción de la empresa y naturaleza del negocio</i>	27
1.5.1.1	<i>Misión</i>	27
1.5.1.2	<i>Visión</i>	27
1.5.1.3	<i>Descripción de la Empresa</i>	28



1.5.2	<i>Análisis del mercado</i>	28
1.5.3	<i>Barreras de entrada y riesgos del mercado</i>	28
1.5.4	<i>Plan de marketing y comercialización</i>	30
1.5.4.1	Producto (servicio)	31
1.5.4.2	Precio	31
1.5.4.3	Publicidad / promoción	31
1.5.4.4	Canales de distribución / venta	32
1.5.5	Recursos humanos	32
1.5.5.1	La estructura	32
1.5.6	<i>Análisis financiero – económico</i>	33
1.6	<i>Uso del plan de negocios</i>	33
1.6.1	<i>El Plan de Negocios es una Herramienta de Diseño</i>	34
1.6.2	<i>El Plan de Negocios es una Herramienta de Reflexión</i>	34
1.6.3	<i>El Plan de Negocios es una Herramienta de comunicación</i>	34
1.6.4	<i>El Plan de Negocios es una Herramienta de Mercadeo</i>	35

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

2	DIAGNÓSTICO	37
2.1	<i>Análisis del macroentorno (PEST)</i>	37
2.1.1	Condiciones político-legales	37
2.1.2	Condiciones económicas	43
2.1.3	Condiciones socio-culturales	47
2.1.4	Condiciones tecnológicas	49
2.2	<i>Entorno competitivo y/o Microentorno (cinco fuerzas de Porter)</i>	51
2.2.1	Las amenazas de entrada y salida	52
2.2.2	El poder de los consumidores	54
2.2.3	El poder de los proveedores	56
2.2.4	Amenaza de productos sustitutos	57
2.2.5	La rivalidad entre competidores existentes	58
2.2.6	Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter	58

CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	60
3.1	<i>Planteamiento del problema</i>	60
3.1.1	Formulación del problema de investigación de mercados	61
3.1.2	Formulación de hipótesis	62
3.2	<i>Planteamiento de objetivos de investigación</i>	62
3.2.1	Objetivo general	62
3.2.2	Objetivos específicos	62
3.3	<i>Cobertura</i>	62
3.4	<i>Período de ejecución</i>	63



3.5	Unidades de investigación	63
3.6	Método de recolección	63
3.7	Encuesta piloto.....	64
3.8	Cálculo del tamaño muestra	65
3.8.1	Tamaño de Muestra Provisional.....	66
3.8.2	Tamaño de Muestra Definitiva.....	66
3.9	Procesamiento de la información	67
3.10	Análisis e interpretación de resultados de la investigación de mercado	68
3.10.1	Conocimiento de escuela de fútbol	68
3.10.2	Escuela de fútbol que es más conocida	69
3.10.3	Segunda escuela de fútbol más conocida	70
3.10.4	Tercera escuela más conocida	71
3.10.5	Asistencia de los hijos a las escuelas de fútbol	72
3.10.6	Escuela de fútbol a la cual asisten.....	73
3.10.7	Costo mensual de la escuela.....	74
3.10.8	Valoración respecto al precio que pagan.....	75
3.10.9	Valoración del servicio que reciben.....	76
3.10.10	Como se enteró de la existencia de la escuela de fútbol	77
3.10.11	Es necesario la apertura de academia de fútbol en Tarija	78
3.10.12	Razón para la apertura de una academia de fútbol.....	79
3.10.13	Utilizaría los servicios de la academia de fútbol.....	80
3.10.14	Servicios adicionales de desearía de la academia	81
3.10.15	Segundo servicio que debe ofrecer la academia.....	82
3.10.16	Precio que pagaría por los de una academia de fútbol	83
3.10.17	Características que tomaría para seleccionar la academia.....	84
3.10.18	En qué lugar desearía que se ubique la academia de fútbol	85
3.10.19	Genero de los entrevistados	86
3.11	Verificación de la hipótesis.....	87
3.12	Conclusiones de la investigación de mercados.....	87

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN MATRIZ FODA

4	ANÁLISIS FODA.....	89
4.1	Fortalezas.....	89
4.2	Oportunidades.....	89
4.3	Debilidades	90
4.4	Amenazas.....	90
4.5	Matriz FODA ampliada	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO V ASPECTOS LEGALES

5	ASPECTOS LEGALES.....	94
5.1	Introducción.....	94



5.2	<i>Obligaciones fiscales</i>	94
5.3	<i>Fundempresa</i>	95
5.4	<i>Servicio nacional de impuesto (SIN)</i>	96
5.5	<i>Gobierno municipal</i>	97
5.5.1	Requisitos que cumplir	97
5.6	<i>Caja nacional de salud (CNS)</i>	98
5.6.1	Requisitos que cumplir	98
5.7	<i>Administradora de fondo de pensiones (AFPs)</i>	99
5.7.1	Requisitos a cumplir	99
5.8	<i>Ministerio de trabajo</i>	100
5.8.1	Requisitos a cumplir	100

CAPÍTULO VI NATURALEZA DEL NEGOCIO

6	NATURALEZA DEL NEGOCIO	102
6.1	<i>Introducción</i>	102
6.2	<i>Descripción de la Academia de Fútbol</i>	102
6.3	<i>Servicios que prestara</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.4	<i>Nombre de la empresa</i>	103
6.4.1	Razones que justifican el nombre	103
6.5	<i>Logotipo de la Academia de la futbol</i>	103
6.5.1	Descripción del logo	104
6.6	<i>Lema de la Academia</i>	104
6.7	<i>Misión y visión</i>	104
6.7.1	Misión	104
6.7.2	Visión	106
6.8	<i>Objetivos</i>	106
6.9	<i>Filosofía de la academia de fútbol</i>	107
6.9.1	Filosofía general	107
6.10	<i>Principios de la academia de fútbol</i>	108

CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING

7	PLAN DE MARKETING	110
7.1	<i>Estructura del mercado</i>	111
7.1.1	Participación de mercado de las escuelas privados de fútbol	112
7.1.2	Escuelas públicas de fútbol	113
7.2	<i>Análisis de la demanda</i>	113
7.2.1	Estimación y proyección de la demanda de mercado- empresa	114
7.2.2	Segmentación de la demanda	115
7.2.3	Distribución de la demanda por edades	116
7.2.4	Segmentación de la demanda según ciertos criterios	117
7.3	<i>Mezcla comercial para la empresa</i>	118



7.3.1	Servicio (producto).....	118
7.3.1.1	Días de entrenamiento por segmento.....	120
7.3.1.2	Días de entrenamiento en cancha de césped sintético	121
7.3.2	Precio del servicio.....	121
7.3.2.1	Precio de oferta.....	124
7.3.3	Plaza.....	125
7.3.4	Promoción	125
7.4	<i>Elecciones de una estrategia de marketing</i>	127
7.4.1	Estrategia de penetración de mercado.....	128
7.4.2	Estrategia de diferenciación	128
7.4.3	Estrategia de desarrollo de mercado	129
7.4.4	Estrategia de nuevos servicios	130
7.4.5	Estrategia de integración hacia adelante o hacia atrás	130

CAPÍTULO VIII ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	132
8.1	<i>Introducción</i>	132
8.2	<i>Estructura organizacional</i>	132
8.2.1	Organización propuesta.....	133
8.3	<i>Descripción de los recursos humanos y puestos</i>	134
8.3.1	Gerente general	134
8.3.2	Secretaria de gerencia-contabilidad	135
8.3.3	Gerente deportivo.....	136
8.3.4	Entrenadores de futbol	136
8.3.5	Medico fisioterapeuta.....	137
8.3.6	Jardinero.....	138
8.3.7	Asistente de servicios varios	139
8.4	<i>Normas del personal (RIT)</i>	140
8.4.1	Reclutamiento	142
8.4.2	Selección	142
8.4.3	Capacitación.....	143
8.4.4	Evaluación del desempeño.....	143
8.5	<i>Administración de los sueldos y salarios</i>	143

CAPÍTULO IX PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN

9	PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	146
9.1	<i>Flujograma de la prestación del servicio</i>	146
9.2	<i>Localización y distribución de la planta</i>	147
9.3	<i>Planificación para la instalación de las canchas de fútbol</i>	148
9.3.1	Canchas de césped natural (empastadas)	149
9.3.2	Césped artificial	151



9.4	Requerimientos de materiales para la prestación del servicio	154
9.4.1	Obras civiles.....	154
9.4.2	Equipamiento para el personal administrativo	155
9.4.3	Implementos deportivos	156
9.4.4	Obras complementarias	157
9.4.4.1	Cierre perimetral.....	157
9.4.4.2	Graderías.....	159
9.4.4.3	Iluminación.....	160
9.4.4.4	Camarines y baños.....	161
9.4.4.5	Conexión agua potable y alcantarillado.....	162
9.5	Capacidad instalada y plan de producción.....	162
9.5.1	Capacidad instalada.....	162
9.5.2	Plan de prestación del servicio mensual.....	163
9.5.3	Plan de prestación del servicio anual	164

CAPÍTULO X PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

10	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	166
10.1	Balance de apertura.....	166
10.1.1	Sistemas contables de la empresa	168
10.1.1.1	Sistema contable que utilizara la empresa.....	168
10.1.1.2	Software a utilizar.....	168
10.2	Capital de trabajo	168
10.3	Inversión.....	170
10.3.1	Presupuesto de inversiones	170
10.3.1.1	Inversiones Tangibles (fijas)	171
10.3.1.2	Inversiones Intangibles (diferidas)	171
10.3.2	Cronograma de inversiones.....	172
10.3.3	Financiamiento.....	172
10.3.4	Presupuesto de ingresos egresos	173
10.3.4.1	Ingresos	173
10.3.4.2	Egresos	174
10.3.4.3	Método por objeto de gasto	174
10.3.4.4	Presupuesto de ingresos y egresos.....	177
10.3.5	Estado de pérdidas y ganancias.....	177
10.3.6	Flujo de caja.....	178
10.4	Evaluación.....	180
10.4.1	Calculo del costo de oportunidad.....	180
10.4.2	Periodo de recuperación.....	180
10.4.3	Valor Actual Neto (VAN) Financiero.....	181
10.4.4	Valor Actual Neto (VAN) Económico.....	181
10.4.5	Tasa Interna de Retorno (TIR) Financiero	181
10.4.6	Tasa interna de retorno (TIR) Económico.....	182
10.4.7	Tasa Verdadera de Retorno (TVR)	182
10.4.8	Cuadro resumen de los indicadores.....	182



CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
<i>11.1 Conclusiones</i>	<i>185</i>
<i>11.2 Recomendaciones</i>	<i>186</i>
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.



1 INTRODUCCIÓN

El propósito de nuestro plan de negocios es realizar un estudio de detallado que nos permita demostrar que instalar y administrar una academia de fútbol en la ciudad de Tarija puede ser económicamente rentable.

Al mismo tiempo crear un plan de marketing y operacional que nos permita administrar el negocio de manera eficiente y efectiva.

Se vio la necesidad de elaborar un plan de negocios por la creciente necesidad que actualmente existe de una academia para la práctica del fútbol, porque en los últimos años el crecimiento de la población ha obligado a las autoridades a aumentar o mejorar los centros deportivos para poder abastecer la demanda de este sector y mejorar el servicio deportivo en su mayoría canchas municipales tanto de fútbol, básquet y voleibol.

Aun así los requerimientos de la población superan más allá de una cancha para jugar, ahora el usuario no solo quiere encontrar una cancha donde seguir a una pelota. Las exigencias se han incrementado a tal punto que los padres cada vez quieren que sus hijos sean más competitivos y sean los mejores en el deporte que practican.



2 JUSTIFICACIÓN

La ciudad de Tarija se ha caracterizado por ser una ciudad joven y dinámica cuya población está conformada en un 50% según estimaciones realizadas por INE (Instituto Nacional de Estadística)¹ por jóvenes, en general ha sido sede deportiva en la mayoría de los eventos nacionales por la seguridad que brinda al albergar a sus visitantes.

En los últimos años la creciente población ha obligado a las autoridades a aumentar y/o mejorar los centros deportivos para poder abastecer la demanda de este sector y mejorar el servicio deportivo en su mayoría canchas municipales tanto de fútbol, básquet y voleibol

Aun así los requerimientos de la población superan más allá de una cancha para jugar, ahora el usuario no solo quiere encontrar una cancha donde seguir a una pelota. Las exigencias se han incrementado a tal punto que los padres cada vez quieren que sus hijos sean más competitivos y sean los mejores en el deporte que practican.

Uno de los deportes más practicado en la ciudad de Tarija es el fútbol, basta recorrer las canchas de García Agreda, todos los días (en especial en las vacaciones escolares) para encontrar niños y jóvenes practicando al fútbol. Este deporte esta tan arraigado en la sociedad tarijeña, que desde pequeños los padres incentivan a sus hijos la práctica de este deporte inscribiéndolos a las escuelas de fútbol existentes en nuestra ciudad, en muchos casos los inscribe a los campeonatos de las escuelas. Actualmente por la buena situación económica que está atravesando el departamento y la creciente migración de personas de diferentes lugares del país que tienen la costumbre de jugar al fútbol de manera competitiva (Santa Cruz, Cochabamba y La Paz), está presionando a la demanda de centros deportivos donde los niños y jóvenes puedan practicar al fútbol. Este Plan de Negocios buscar estimular en los niños la práctica deportiva competitiva (de alto rendimiento), haciendo referencia específicamente al

¹ Mayor información (VER ANEXO 1)



fútbol. Porque en nuestro medio (la ciudad de Tarija) no existe una academia de fútbol, que pueda brindar estimulación temprana a los niños en la práctica del fútbol.

Si bien existen escuelas de fútbol privadas, como se puede apreciar en la tabla que sigue:

CUADRO N° 1: Escuelas de fútbol privadas que funcionan en la ciudad de Tarija

ESCUELAS DE FUTBOL	DONDE Y COMO FUNCIONA
Escuela de fútbol La Terminal	Esta academia entrena en los campos del club hípico la misma alquila estos campos para poder practicar.
Escuela de fútbol Chapaquito Feliz	Entrena en los campos deportivos del complejo García Agreda la misma que cancela al Municipio un monto mínimo por la utilización de los campos deportivos.
Escuela de fútbol Tennis Soccer	En el Tennis Club utiliza un espacio deportivo el cual debe de aportar un monto mínimo por la utilización de este campo y también alquila el campo deportivo del Regimiento Padilla.
Escuela de fútbol Gordo Ríos	No cuenta con campos deportivos propios también alquila campos deportivos alquila la cancha del barrio San Marcos.
Escuela de fútbol V Centenario	Entrenan en una cancha de pasto sintético pero la misma es muy pequeña es para futbol de 6 contra 6 pero esta academia juega futbol en el campeonato oficial, y es de propiedad del mismo dueño ósea su infraestructura es propia pero no la adecuada para la práctica del fútbol.

Fuente: elaboración propia

Estas por lo general tienen muchas falencias como ser: no cuentan en su mayoría con dependencias propias, están muy alejados de la zona de residencia, carencia de movilidad para trasladarse, que inciden en los niños de manera negativa, impidiendo que puedan acceder a la práctica del fútbol en las condiciones adecuadas. A través de este diagnóstico (observando) también se pudo detectar fundamentalmente el interés que presentan los niños hacia la práctica de este deporte, donde los niños realizan las actitudes de compañerismo, solidaridad y relaciones de amistad. En la sociedad que vivimos, todos estos valores han ido perdiendo cada día más, por lo que vemos también importante que a través de la práctica del fútbol es importante el hecho de motivar y estimular en los niños todas estas actitudes, porque a través del deporte no sólo se debe buscar formar deportistas, sino también formar personas con valores y



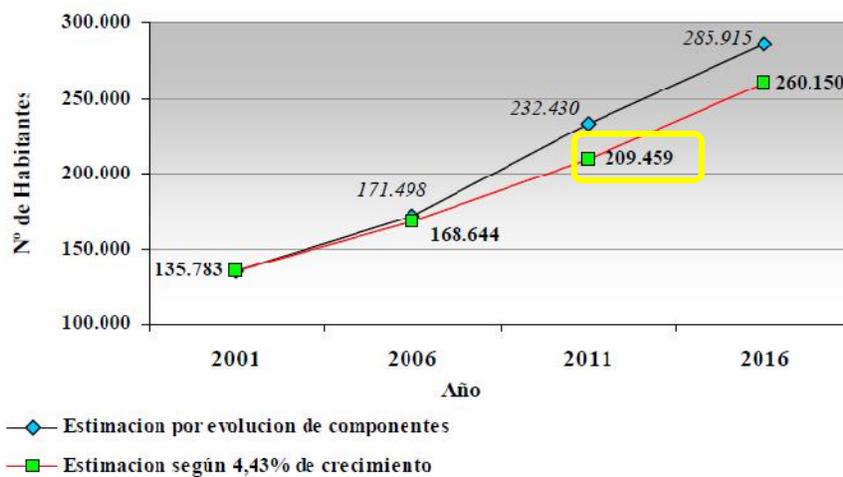
cargarlos de herramientas para poder desenvolverse en una sociedad cada vez más compleja, y que nos exige cada día más.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Identificación del problema

La infraestructura deportiva y recreativa referida principalmente a los campos deportivos que se han construido en toda la mancha urbana de la ciudad de Tarija son insuficientes dado la creciente población que se tiene que según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el 2011 se tiene una población de 209.459 habitantes en la ciudad de Tarija.

GRÁFICO N° 1: Proyección de la población de la ciudad de Tarija



Fuente: INE CNPV 2001; Método de componentes

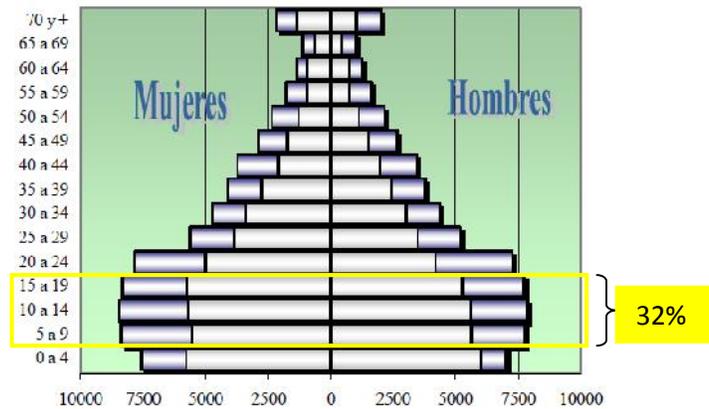
De esta población el 32% son niños y jóvenes, comprendidos entre los 5 y 15 años. En la “pirámide poblacional”² de la ciudad de Tarija no se puede apreciar de manera directa; porque la pirámide poblacional está dividido en grupos etarios. Pero según el

² La pirámide poblacional que se presenta está dividido en grupos etarios, en intervalos de 5 años, esta metodología ampliamente utilizado en la presentación de las estadísticas demográficas, tiene la virtud de homogenizar el análisis y la comparación demográfica.



INE (VER ANEXO 1), los niños comprendidos en la edad mencionada efectivamente corresponden al 32%.

GRÁFICO N° 2: Pirámide poblacional, ciudad de Tarija, en grupos etarios 2010



Fuente: Diagnóstico urbano de la ciudad de Tarija 2010

Esta parte de la población, por las características mismas de su edad siente la necesidad de realizar algún deporte, entre ellos el fútbol. Pero la oferta de campos deportivos y en especial una academia de fútbol en la ciudad de Tarija son inexistentes. En la ciudad de Tarija solo existen treinta canchas de fútbol, que se encuentran distribuidos en los trece distritos de la ciudad.

TABLA N° 1: Oferta de canchas de fútbol en la ciudad de Tarija.

DISTRITOS	CANCHAS POLIFUNCIONALES	CANCHAS DE FUTBOL	ESTADIOS
Distrito 1	0	0	0
Distrito 2	2	1	0
Distrito 3	0	0	0
Distrito 4	2	1	1
Distrito 5	2	0	0
Distrito 6	11	4	0
Distrito 7	12	2	0
Distrito 8	13	6	0
Distrito 9	19	5	0
Distrito 10	18	5	0
Distrito 11	11	1	1
Distrito 12	1	0	0
Distrito 13	10	5	0
TOTAL	101	30	2

Fuente: elaboración propia



Sumado a este déficit de canchas de fútbol. Los padres de familia principalmente en época de vacaciones, desearían que sus hijos (niños y jóvenes) practiquen algún deporte, entre ellos el fútbol, en centros que les brinden seguridad y garantías, en la actualidad las principales escuelas de fútbol son:

TABLA N° 2: Escuelas de fútbol públicas y privadas, ciudad de Tarija (2011)

ESCUELAS DE FUTBOL PUBLICAS	ESCUELAS DE FUTBOL PRIVADAS
Escuela Municipal de Fútbol	Tennis Soccer
Escuela San José	Chapaquito Feliz
Escuela Pedro Antonio Flores	La Terminal
Escuela San Jorge	V Centenario
Escuela 15 de Abril	Gordo Ríos
Escuela Guadalquivir	Real Tarija
Escuela Fabril	García Agreda
Escuela Aeropuerto	Unión Central
Escuela San Roque	
Escuela Los Chapacos	
Escuela San Gerónimo	
Escuela La Pampa	

Fuente: elaboración propia

Estas 20 escuelas de fútbol tienen una enseñanza del fútbol “empírica”³. Por lo que se puede afirmar que su enseñanza no se basa en una metodología comprobada para la práctica adecuada del fútbol.

Otro problema que puede apreciar en las actuales escuelas de fútbol; es la alta demanda que tienen principalmente en épocas de vacaciones. Que tiene como consecuencia que no absorben el total de la demanda existente, principalmente por la infraestructura y equipamiento con que cuentan, que es insuficiente.

³ Es decir los profesores (por así decirlo), no cuentan con una formación sólida para la enseñanza del fútbol, su enseñanza fundamentada en sus experiencias como jugadores y en muchos casos son autodidactas.



3.2 Definición del problema

En Tarija desde aproximadamente unos seis años atrás se observa el gran apoyo de los padres para con sus hijos para la práctica del fútbol, existen alrededor de 20 escuelas de fútbol entre públicas y privadas, y más de 80 equipos barriales,

Pero no existe en la actualidad una academia de fútbol, que tenga instalaciones propias, servicio de transporte para el recojo de los niños y sobre todo que cuente con profesionales entendidos en la enseñanza del fútbol, que prepare a los niños y jóvenes en buenas condiciones para la práctica del fútbol más competitivo y de acuerdo a las exigencias, ya que Tarija cuenta con un potencial muy grande de futbolistas tanto en la ciudad como en las provincias, como es conocido actualmente existen tarijeños como Abdón Reyes que juega en Bolívar, también Rudy Cardozo jugadores que integran la selección nacional, Marvin Bejarano, Nelvin Soliz y muchos más, que sirven de inspiración a la juventud, por lo que es necesario que las generaciones que se están iniciando en la práctica del fútbol reciban una preparación especializada con las condiciones necesarias para que los mismos hagan de este deporte una profesión para ellos.

3.2.1 Factores que dan origen al problema

- Las exigencias en cuanto a requerimientos e instalaciones (campos deportivos, materiales y entrenadores) que los padres tienen para con las escuelas, para que sus hijos practiquen el fútbol, no se está pudiendo satisfacerse por las actuales escuelas de fútbol que funcionan en la ciudad de Tarija.
- La alta migración está generando un incremento en la demanda de este servicio.
- Las actuales escuelas de fútbol están funcionando al tope de su capacidad instalada.
- Las actuales escuelas de fútbol, no están pudiendo satisfacer los requerimientos de una práctica de un fútbol más competitivo y a un nivel



profesional, que un segmento del total de la niñez y juventud que practica al fútbol tiene.

3.3 Formulación del problema

¿Qué factores se deben considerar para la apertura de una Academia de Fútbol, a fin de responder a los requerimientos de aprender y practicar el fútbol en la ciudad de Tarija?

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Realizar un Plan de Negocios, para la instalación de una academia de fútbol en la ciudad de Tarija, con la finalidad de conocer la viabilidad económica y financiera a través del estudio de las áreas funcionales: Producción (servicio), Recursos Humanos, Administrativo-legal, Mercadeo y Financiero.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Área del estudio de Mercado

- Identificar a través del estudio de mercado, los principales consumidores que pudieran tener la academia y caracterizarlos, según sus necesidades y requerimientos en cuanto a la práctica del fútbol se refiere.
- Determinar ventajas y desventajas competitivas en el mercado y estimar el potencial del servicio a prestar.
- Diseñar un plan estratégico y competitivo para el buen desenvolvimiento de la empresa en el mercado tarijeño.

4.2.2 Técnico

- Identificar todos los requerimientos en cuanto a infraestructura se refiere para la adecuada prestación del servicio.



- Definir el plan de implementación y prestación del servicio más adecuada.
- Analizar qué condiciones técnicas se deben cumplir para dar viabilidad al plan de negocios.

4.2.3 Legal

- Determinar toda la normativa legal que se debe cumplir para la puesta en marcha del plan de negocios para la apertura de una academia de fútbol en la ciudad de Tarija para la enseñanza del mismo.

4.2.4 Financiero

- Definir la inversión que requerirá el Plan de Negocios para su funcionamiento.
- Definir la inversión en capital de trabajo y determinar los principales indicadores financieros: VAN, TIR, y periodo de recuperación.
- Determinar la viabilidad sobre de la implementación o no del plan de negocios a través del estudio de los indicadores antes mencionados.

5 METODOLOGÍA

La metodología que se empleará para la elaboración del Plan de Negocios, será el método del **análisis-síntesis**, el análisis está referido a la descomposición de un cierto objeto o fenómeno, en cada una de sus partes que los constituyen y en dependencia del objeto investigado el análisis adquirirá formas diferentes.

Mediante la descomposición del todo en sus partes es que resulta descubrir su estructura, posibilita limitar aquello que es esencial de lo que no es. El objetivo final del análisis es llegar al conocimiento de las partes componentes y desentrañar los nexos y relaciones que se dan entre ellos. Para llevar a cabo una investigación con base al método analítico deben desarrollarse los siguientes pasos: observación, descripción, examen crítico, descomposición, enumeración de las partes, ordenamiento y clasificación.



La síntesis es la operación inversa del análisis y su complemento, aquí de lo que se trata es de la composición de un todo a través de sus partes. La síntesis está indisolublemente ligada al análisis y desempeña un importante papel en el conocimiento de los fenómenos, el presente Plan de Negocios se aplicará, como sigue: porque primero se recopilará la información de fuentes secundarias que se analizará y sintetizará, posterior a esta etapa se recolectará la información primaria (trabajo de campo) que también previo un trabajo de corrección se analizará y se sintetizará.

El tipo de investigación es de tipo exploratorio⁴-descriptivo⁵, donde el instrumento de recolección en la etapa de la investigación de mercado, será la encuesta, el cual se lo realizará a través de la entrevista a la población objetivo identificado.

5.1 Fuentes de información

Para llevar adelante el Plan de Negocios, las fuentes de información se clasifican en los siguientes.

5.1.1 Fuentes primarias

Es la que se recolectará a través de dos instrumentos:

- ❖ Grupos focales
- ❖ Entrevistas

Se realizará los grupos focales, con un grupo de personas (no mayores de 12 ni menores a 8), para realizar una primera aproximación a las necesidades que tienen los clientes que estarían dispuestos a asistir a una academia de fútbol.

⁴ Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la bibliografía reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

⁵ Los estudios descriptivos son más específicos y organizados que los estudios exploratorios, el interés está enfocado en las propiedades del objeto o de la situación. Se centran en medir con la mayor precisión posible y dan por resultado diagnósticos.



Las entrevistas, se realizarán para la investigación de mercado, que iniciará con la elaboración del cuestionario, definición de la población objeto de estudio, definición del marco muestral, trabajo de campo, sistematización y la elaboración de tablas estadísticas.

5.1.2 Fuentes secundarias

Se revisó las tesis de psicología, buscando información sobre los aspectos psicológicos de la juventud que principalmente en la práctica del fútbol.

5.2 Técnicas

5.2.1 Entrevistas

Se realizarán entrevistas, a los padres de familias, que tienen hijos comprendidos en la edad de 5 a 15 años de edad.

5.2.2 Encuestas

Se hará usos de un cuestionario (encuesta), donde se realizarán preguntas de abordaje, aspectos generales, de filtro. Las mismas serán hechas tanto en preguntas abiertas, cerradas, opción múltiple y de escala.

6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

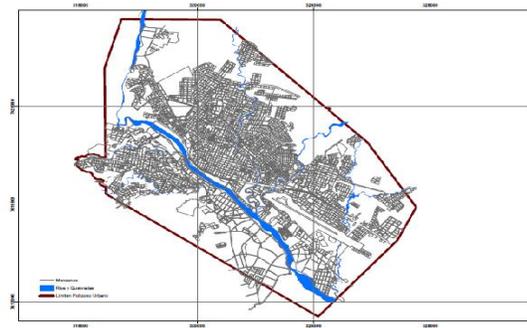
El alcance se ha definido en términos espaciales y temporales.

6.1 Alcance Espacial

El presente trabajo de la Academia de Fútbol será realizado en la zona urbana de la ciudad de Tarija provincia Cercado, departamento de Tarija.



GRÁFICO N° 3: Mancha urbana consolidada, Tarija



Fuente: Diagnostico urbano de la ciudad de Tarija 2010

6.2 Alcance Temporal

Para la realización del emprendimiento propuesto, se realizará un análisis de datos históricos de los últimos años (2007– 2010), relacionados al tema de interés para la realización de este plan de negocios.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO



1 MARCO TEÓRICO

1.1 Qué es un plan de negocios

Antonio Bonello, define al plan de negocios como:

“Un instrumento sobre el cual se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”⁶

El mismo debe ser entendido como documento de planificación que permitirá dar una mayor seguridad a nuestras inversiones planificadas que tengamos a futuro.

Así mismo otros autores como Danila Terragno y María Laura Lecuona definen el plan de negocios de manera similar, en términos más sencillos:

“Es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto. Con él se analiza las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?)”⁷.

Pues, así es que el plan de negocios es una guía de acción, es una serie de pasos concretos a seguir que nos permite definir cuál será la actividad de la empresa y cómo se llevarán a cabo las diferentes actividades. Consideramos que el plan de negocios es un medio para concretar ideas, es una forma de poner las ideas por escrito de una manera formal y estructurada.

⁶ Antonio Borello, Plan de Negocios Pág. 9

⁷ Danila Terragno y María Laura Lecuona (Mercado/Dinero) “Como armar un plan de negocios II”



1.2 Porqué debe elaborarse un plan de negocios

La utilidad que brinda la elaboración un plan de negocios se resume en las líneas que siguen⁸:

- Carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Se puede usar para obtener financiamiento: los posibles inversionistas, capitalistas de riesgo o bancos necesitan leer el plan con detenimiento para determinar el verdadero riesgo y posibles beneficios de invertir el negocio propuesto mediante el plan.
- Minimizar el riesgo o la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

Así mismo Danila Terragno y María Laura Lecuona nos menciona que “presentar este plan, es beneficioso para buscar financiamiento, socios o inversionistas y que sirve como guía para los que están frente de la empresa”⁹

En sí que un plan de negocios es beneficioso no solo para la búsqueda de inversionistas o socios, sino que también es beneficioso para poder conducir de forma táctica, coherente y razonable el proyecto o idea a emprender.

1.3 Contenido General de un Plan de Negocios

Para la elaboración de un Plan de Negocios pueden utilizarse diversos contenidos ya que no existe una regla universal para ello. No hay guías predeterminadas y su estructura dependerá, entre otras cosas, de si se trata de abordar una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio

⁸ 2000 El emprendedor de éxito, “[INTRO(Plan_de_Neg).pdf]”, Pág. i.2

⁹ Danila Terragno y María Laura Lecuona (Mercado/Dinero) “Como armar un plan de negocios”



externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. De manera general, Pedro Nueno¹⁰, considera como aspectos fundamentales del de un plan de negocios los siguientes:

- La definición del producto (bien o servicio)
- La acotación de las necesidades financieras
- El plan comercial y
- El flujo de tesorería.

En la definición del producto, el autor señala la necesidad de dejar en claro cómo se posiciona el nuevo producto en su mercado. Asimismo, recomienda encontrar la característica diferencial fácilmente perceptible por un mercado suficiente.

La acotación de las necesidades financieras deberá estimarse con cierto margen de seguridad para que la fase de lanzamiento sea exitosa. Lo peor que puede ocurrir a nuevo emprendimiento es quedarse sin fondos antes que el producto demuestre su mérito en el mercado. En relación al plan comercial, el autor recomienda prestarle la mayor atención en vista que, en la mayoría de los casos, constituye el punto débil del análisis. La gestión del flujo de tesorería y su previsión constituyen la herramienta más importante en la nueva empresa. Debe procurarse un diseño con cantidad adecuada y con circulación sin obstáculos. El riesgo de una suspensión de pagos se mitiga previendo las necesidades adecuadas de capital de trabajo, estableciendo razonables políticas de cobros e inventarios, asumiendo inversiones en concordancia con la capacidad de generación de fondos de la nueva empresa.

Para completar la exposición, el autor presenta un posible índice del plan den negocio, tal como se muestra a continuación:

¹⁰ Pedro Nueno PLANES DE NEGOCIO 2003, pág. 55



1. Resumen Ejecutivo
2. El concepto del negocio
3. La nueva empresa en su sector
4. El producto y su potenciación con productos o servicios relacionados
5. Tecnología (si procede)
6. El Mercado y la competencia
7. Plan Comercial
8. Plan de Producción
9. Personal
10. Aspectos económicos. Previsión del capital de trabajo. Rentabilidad
11. Financiación. Necesidades financieras de la nueva empresa.
12. Gestión de la empresa.
13. Plan detallado de lanzamiento de la empresa. Contingencias principales y cobertura.

En otro documento consultado, Manual de Plan de Negocios: La Carta de Navegación para el Éxito, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, del Perú, se hace más explícita la necesidad del uso de ciertas herramientas y conceptos de análisis estratégico y se diferencia de las referencias anteriores porque incorpora la necesidad de:

1. Definir una Visión del negocio que se pretende emprender
2. Establecer la Misión del negocio
3. Realizar el análisis estratégico del macro y micro entorno del emprendimiento
4. Efectuar un ejercicio de FODA y, finalmente
5. Fijar los objetivos de corto y mediano plazo del negocio que se piensa iniciar. También incorpora la inclusión de una propuesta de estrategia de mercadeo, así como el abordaje de los tópicos señalados en las listas expuestas anteriormente.

1.4 Fases de un plan de negocios

Según el autor Antonio Borillo¹¹ identifica tres grandes fases con las que debería contar cualquier Plan de Negocios:

1.4.1 Fase de factibilidad económica

En esta fase los empresarios deberán centrarse en algunos cálculos económicos que les permitan obtener un escenario del proyecto, determinando así su viabilidad económica. Términos como inversiones, costos e ingresos esperados entran

¹¹ BORELLO ANTONIO, “ El Plan de Negocios”; Editorial McGraw Hill; Primera Edición, Pág. XII, XIII



inmediatamente en juego: en definitiva, se comparan en el tiempo las cifras más importantes, como costo y rendimiento, para establecer si el proyecto es económicamente atractivo.

1.4.2 Fase de factibilidad económico – financiera

La recolección de los datos mencionados en el punto precedente, permite evaluar también los flujos financieros más importantes, tanto de entrada como de salida, con el fin de dar de inmediato una idea de los recursos indispensables para el inicio de la inversión. Se entra en la fase de determinación de la factibilidad financiera para establecer si el proyecto, además de ser económicamente viable, es también financieramente sostenible a partir de las fuentes de crédito con las cuales realmente contarse.

Esta fase, como la anterior, requiere desde un nivel de profundidad en los cálculos, hasta la simple determinación de los principales conceptos, incluso a un nivel agregado, tanto de entrada como de salida. Una vez obtenido un resultado positivo, tanto económico como financiero, se pasa a un análisis más detallado, que no se limita a los cálculos, si no que se extiende al estudio del mercado y la competencia.

1.4.3 Fase operativa

Superada también esta fase, el escenario ya se ha completado y se hace necesario evaluar el acceso a las posibles fuentes de financiación. Una vez efectuado el análisis de todos los factores e identificado el servicio, es importante asegurar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En otras palabras, no debe invertirse en una iniciativa sin que previamente se cuente con una absoluta disponibilidad de capital.

1.5 Los componentes de un plan de negocios

Cada Plan de Negocios tiene distintos componentes ya que es un documento desarrollado por personas emprendedoras de un proyecto en particular, donde



analizan diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a invertir en la puesta en marcha de la futura empresa.

Básicamente los componentes de un plan de negocios son los siguientes:

1.5.1 Descripción de la empresa y naturaleza del negocio

En esta parte el emprendedor primordialmente debe comenzar con la misión y visión de la empresa, además de una descripción del negocio, su naturaleza, etc. También deberá desarrollar y definir brevemente cuáles son los productos o servicios que su empresa ofertará en el mercado.

1.5.1.1 Misión

Representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio?, según el autor O.C: Ferrel y Geoffrey Hirt, “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”¹². Por lo tanto se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.

1.5.1.2 Visión

La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva. La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la

¹² FERREL O.C. Y HIRT GEOFFREY, “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”; Editorial McGraw Hill; Pág. 211



organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario¹³.

1.5.1.3 Descripción de la Empresa

Se debe indicar qué tipo de negocio es, cuál es la estructura legal de la empresa y a qué sector o industria pertenece. Necesidades que cubre, descripción del tipo de necesidades que se pretende satisfacer con el producto y/o servicio. Además del mercado al que va dirigido, público objetivo al que se orienta la oferta, segmento de mercado donde se va a competir, etc.

1.5.2 Análisis del mercado

Otro componente esencial antes de lanzar un nuevo producto al mercado o al abrir una nueva empresa, conocer las características y profundidad del mercado.

Es por esto que Malhotra Narres define a la investigación de mercado como:

“La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”¹⁴.

1.5.3 Barreras de entrada y riesgos del mercado

Por último se debe analizar limitaciones y dificultades inherentes al mercado objetivo que puedan condicionar el éxito de la iniciativa empresarial.

Para poder identificar estas limitaciones se tiene que conocer en profundidad el mercado y, específicamente, el ámbito del mismo condicionado por la geografía y el modelo de negocio.

¹³ CUELLAR LORA ARTURO, “Artículo de Visión Organizacional”; Dirección Estratégica II; Pág. 1
¹⁴ MALHOTRA NARRES, “Introducción a la Investigación de Mercados”, 2º Edición, Capítulo 1



Sin embargo las barreras de entrada son uno de los requisitos indispensables para considerar un sector como estratégico. Se puede decir que son aquellos mecanismos que dificultan el ingreso de otras empresas normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores, las principales barreras de entrada son¹⁵:

- *Economías de Escala*; Frenan el ingreso obligando al que pretende producir a hacerlo a gran escala con los riesgos que ello conlleva o a entrar en pequeña escala soportando desventajas en costes.
- *Diferenciación de Producto*; Las empresas establecidas tienen patentes, identificación de marca, prestigio o fidelidad de clientes. La diferenciación crea la barrera para el ingreso obligando al que se quiere incorporar a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad existente.
- *Necesidad de Capital*; La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, sobre todo si es para publicidad o I+D. Estas necesidades de capital no tienen por qué ser sólo para instalaciones productivas sino que pueden ser para financiar a los clientes, mantener existencias o cubrir pérdidas iniciales.
- *Costes de Cambio*; Son los costes a que tiene que hacer frente el cliente al cambiar de proveedor, tales como reentrenamiento del personal, coste del nuevo equipo auxiliar, necesidad de asistencia técnica, rediseño del producto o costes psíquicos por terminar una relación.
- *Acceso a los Canales de Distribución*; Si los canales lógicos de distribución para el producto ya están cubiertos por las empresas existentes, las nuevas empresas deben convencer a los canales de que acepten sus productos mediante promociones, publicidad compartida, etc., lo que reduce el beneficio.

(¹⁵) COLQUE ALANOCA ADÍN, “Dirección Estratégica I”; Texto Guía; Edición 2008; Pág. 36



- *Desventajas en Costes diferentes de las Economías de Escala*; Tecnología de producto patentada, ventajas de localización, subvenciones del gobierno, acceso a las materias primas y la curva de aprendizaje o de experiencia.
- *Política Gubernamental*; El gobierno puede limitar o impedir la entrada a determinadas empresas mediante licencias, requerimientos mínimos de capital, limitaciones de acceso a materias primas, normas anticontaminación, de seguridad y eficacia, etc. Estas limitaciones pueden requerir altas inversiones, tecnología sofisticada o pueden proporcionar información a los competidores establecidos, que podrán preparar estrategias de respuesta.

1.5.4 Plan de marketing y comercialización

Para desarrollar el plan de marketing se requiere haber adquirido toda una serie de informaciones del mercado, tanto del lado de la demanda, como del lado de la oferta. Efectivamente, el plan debe ser definido y adaptado continuamente a la realidad externa; las estrategias, los objetivos y el consiguiente plan de acción deben seguir la evolución de la empresa y del mercado de consumo.¹⁶

El marketing es una función gerencial indispensable para crear una demanda de un producto.

El concepto central del marketing es el intercambio de valor entre dos partes: el comprador y el vendedor. Lo que significa que en la planeación del marketing sus funciones principales son:¹⁷

- Entender las necesidades y los deseos de los clientes existentes y potenciales.
- Seleccionar y desarrollar productos que satisfagan de la mejor manera posible a dichos clientes dentro de los límites de sus recursos.
- Desarrollar un programa teniendo a informar a sus clientes sobre los beneficios de su producto.

¹⁶ CITA (4), Pág. 60

¹⁷ Donald Cyr Y Douglas Gray, “Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa”; 1º Edición; Pág. 1



- Asegurarse de que sus productos lleguen a los clientes.

1.5.4.1 Producto (servicio) ¹⁸

Se define no tanto mediante sus rasgos físicos, sino por el conjunto de las funciones que desempeña y de las necesidades que satisface. Se debe identificar los componentes del producto que determinan la venta, significa actuar aún a un nivel estratégico; de hecho, el conocimiento del mercado es el requisito que permite definir un producto que responda a las exigencias del consumidor y que, por consiguiente tenga éxito.

1.5.4.2 Precio

El componente precio reviste una función de absoluta relevancia en las políticas comerciales de la organización. El empresario/gerente, al determinar el precio del producto al interior de su mercado específico, debe tener en consideración preliminar algunos elementos:

- A nivel de producto:
 - Elasticidad/inelasticidad (rigidez) de la demanda;
 - Percepción del componente precio.
- A nivel de la empresa:
 - Estructura de costos;
 - Plan de ventas y nivel de rentabilidad esperado.

1.5.4.3 Publicidad / promoción

Se incluye toda una serie de iniciativas relacionadas con la estrategia de la comunicación dirigida a la promoción del producto (servicio) de la empresa: publicidad directa e indirecta, promoción y merchandising. El objetivo último de estos instrumentos de marketing es influenciar los esfuerzos de consumo de la clientela, con el objeto de promover las ventas.

¹⁸ CITA (4), Pág. 62, 63, 71, 74, 75



1.5.4.4 Canales de distribución / venta

La selección del canal de venta es una operación posterior a la identificación de la clientela de referencia (a través de la identificación del área de negocios), porque los consumidores pertenecientes a los diferentes segmentos del mercado utilizan canales bien específicos para la compra de los productos. Por tanto a la empresa le interesa focalizar su estrategia comercial hacia aquellos canales frecuentados por los consumidores target con el fin de maximizar la eficacia de su esfuerzo. Existen factores a tener en cuenta para escoger un canal de ventas entre los más comunes son:

- Costo/beneficio.
- Características del producto.
- Características del mercado.
- Estrategia de la mezcla de marketing.

1.5.5 Recursos humanos

Contar con recursos humanos adecuados permitirá a la empresa adquirir consenso interno, a fin de que toda organización sea motivada por los mismos objetivos de la empresa.

Otro aspecto importante es la motivación que se le da al personal de forma adecuada, esto para que el personal de la empresa pueda compartir la filosofía, la visión estratégica y la dirección de la organización.

1.5.5.1 La estructura

Es la representación de cómo están constituidas las actividades dentro de la organización; estas actividades deben estar interrelacionadas entre sí para que exista cohesión en la organización. Y describe a tres componentes: Complejidad, Formalización y Centralización.

Por lo tanto en la planificación reviste una particular importancia la organización de la estructura de la empresa y en su interior, la de los recursos humanos.



Contrariamente a lo que se piensa con frecuencia los éxitos se construyen ante todo con las personas, y sólo secundariamente con las ideas, según Borello.¹⁹

Las fases a través de las cuales pasa la definición de sistema – empresa son tres:

- Elección de la naturaleza jurídica.
- Elaboración de un organigrama.
- Identificación de las características de los recursos humanos.

1.5.6 Análisis financiero - económico

La planeación financiera es, sin lugar a dudas una de las herramientas de éxito o fracaso de una empresa, ya que aún en condiciones económicas buenas, muchas son las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de los recursos, por cuanto la distribución eficiente de los recursos en una economía es fundamental para el crecimiento óptimo de la misma, mediante la efectiva obtención y asignación de los fondos.

La evaluación financiera y económica del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad. La profundidad con la que se analizan los factores que afectan los beneficios y costos del proyecto; y el grado de integración de los distintos componentes del estudio hacen que sea mayor la confiabilidad de los resultados de la evaluación del proyecto.

El objetivo del Plan Económico Financiero es reflejar las inversiones previas necesarias para la puesta en marcha de la empresa, así como los recursos permanentes que se espera obtener y que debería cubrir las inversiones proyectadas.²⁰

1.6 Uso del plan de negocios

Según el artículo del libro Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, “CRECER”, el plan de negocios tiene los siguientes usos: ²¹

¹⁹) CITA (4), Pág. 91

²⁰ http://empleo.universia.es/contenidoshtml/emprendedores/plan_empresa/plan_econ_financiero



1.6.1 El Plan de Negocios es una Herramienta de Diseño

“A través del plan de negocios el emprendedor va dando “forma mental” a su empresa antes de darle “forma real”. En lugar de tener todo en mente, los detalles, las ideas y números, empieza a tomar forma en un documento escrito.”

Pues el plan de negocios en realidad nos da un escenario de lo futuro que vendrá en nuestra empresa y está plasmado en un documento lleno de ideas, cálculos financieros, como también de supuestos y simulaciones.

1.6.2 El Plan de Negocios es una Herramienta de Reflexión

“Dado que en plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, al poco tiempo podrá ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y, si conviene, tomar las decisiones más oportunas.”

En definitiva el plan de negocios nos da un pantallazo de lo que nos espera en el momento que nosotros pongamos en marcha la idea empresarial, es por lo cual una herramienta que nos ayuda a reflexionar en nuestra toma de decisiones futuras y ver la realidad del mercado que queramos tomar.

1.6.3 El Plan de Negocios es una Herramienta de comunicación

“El plan pone por escrito los distintos aspectos del negocio, para luego discutirlo de una forma objetiva e imparcial.”

Es fundamental para una empresa, porque nos ayuda como medio de comunicación entre los directivos o socios, para abordar temas, como ser: toma de decisiones, asignación de responsabilidades, porcentajes de ganancia, metas a lograr, etc. para que así encontremos un buen entendimiento dentro de la empresa.

²¹ Sistema Boliviano de productividad y competitividad, CRECER, “Plan de negocios”.



1.6.4 El Plan de Negocios es una Herramienta de Mercadeo

“En la mayoría de los casos, el plan de negocios es lo único que va a poder mostrar a los inversores externos”

En efecto un buen plan de negocios nos ayudará a demostrar de qué se trata nuestra idea y qué esperamos de ella, para luego poder negociar con futuros socios o inversionistas con más soltura y destreza.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO



2 DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis del macroentorno (PEST)

Los factores que aquí analizamos son útiles para conocer las influencias externas de las fuerzas del entorno que rodea a las empresas, más allá de las características propias de las mismas; el tipo de mercado en el que están inmersas, la situación sociocultural y tecnológica a la que se enfrentan, el desarrollo económico del país, las disposiciones del Estado con relación a su política interna y externa, el fenómeno de la globalización, etc. El análisis de los aspectos externos está hecho desde una perspectiva, que nos ayude a avanzar en el desarrollo de nuestro Plan de Negocios, proporcionándonos un punto de vista práctico y realista, que a la vez nos sirva para enfocar y afianzar nuestro plan de negocios de apertura de una “Academia de Fútbol”.

2.1.1 Condiciones político-legales

En el escenario nacional los actores políticos (tanto oficialistas como opositores) han visto deteriorado profundamente su imagen. En el departamento de Tarija el escenario no es muy distinto del nacional, después que el Gobernador electo Mario Cossío fuera suspendido de su cargo, debido a una acusación formal por el caso Imbolsur, la Asamblea Departamental decidió nombrar como Gobernador interino a Sr. Lino Condori Aramayo, quien decidió impulsar y acompañar la Autonomía, mediante un trabajo coordinado, con la asamblea legislativa departamental, los ejecutivos seccionales y los gobiernos municipales, para favorecer a las provincias.²²

En los últimos meses del año pasado (2011), ha surgido una inconformidad en la Asamblea Legislativa Departamental, hay legisladores que plantearon un cambio, porque consideraron que la gestión de Condori no ha colmado las expectativas de la región, sobre todo en lo que se refiere a la ejecución presupuestaria que ha sido baja, también observan los constantes mal entendidos en la firma de convenios y

²² El Nacional ,Octubre 15 de 2011,p10



contratos.²³, pero esos pedidos no consiguieron lo que aparentemente se pedía (la destitución del gobernador interino), por lo que se le dio que una gestión más a Lino Condori, para que mejore su ejecución presupuestaria, en caso de que no se mejore la gestión de la gobernación, muchos asambleístas departamentales piden que se llame a elecciones para gobernador.

Las elecciones realizadas el 16 de octubre, para el órgano judicial tuvieron controversias en cuanto a los resultados, ya que mucha gente por la poca información que se brindó sobre los candidatos invalidó su voto, generando un empate técnico entre los votos válidos y los nulos, reduciendo la legitimidad de los candidatos electos²⁴. Sin hacer caso de los diferentes reclamos que se hicieron escuchas (principalmente de la oposición), el Presidente (Evo Morales) posesionó en la ciudad de Sucre a los nuevos jueces (as), electos por el voto popular. A pesar del reclamo de varios sectores de la población, que fundamentan su reclamo en la falta de legitimidad de los jueces (as), electos. Esa falta de legitimidad no da garantías a la ciudadanía sobre el actuar imparcial de los jueces (as) electos. En una gran mayoría, fueron electos con menos de la mitad del cincuenta por ciento de los que fueron a sufragar.

En el plano legal es menester mencionar que la actividad física-deportiva en Bolivia, a partir del 7 de Julio de 2004, se adentra en un nuevo contexto, con la promulgación de la Ley 2770. Ley del Deporte, la cual se convierte en el soporte jurídico-legal, para que en combinación con otros factores, intente acceder a la práctica deportiva a unas situaciones superiores de rendimiento. Que en su primer artículo (objeto), menciona lo siguiente:

“La presente Ley tiene por objeto regular la práctica del deporte; posibilitar su masificación; impulsar la educación física, la promoción del deporte extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y

²³ Nuevo Sur, Octubre 11 de 2001 pa 8A

²⁴ Nuevo Sur, Octubre 21 de 2011, pa 5A



estamentos sociales del país; garantizar el derecho a una formación integral; fomentar la práctica del deporte recreativo en la población boliviana; así como el desarrollo del deporte competitivo, a través de la capacitación permanente de todos sus actores”²⁵.

Sin embargo a más de seis (6), años de promulgada de la Ley, los avances logrados resultan de forma genérica sumamente insignificantes, lo cual conduce a la siguiente reflexión: El cumplimiento, revisión, evaluación y perfeccionamiento de La Ley del Deporte, es una NECESIDAD IMPOSTERGABLE.

La Actividad Física y Deportiva en Bolivia, para el año 2004, logra la concreción de una de sus aspiraciones más importantes y que desde el punto de vista legislativo demandó un gran despliegue de esfuerzos de parte de todos aquellos que desde mucho antes ya habían reconocido la necesidad impostergable de darle el soporte legal que esta esfera requería.

El 7 de Julio del 2004, el Honorable Congreso Nacional de la República, promulga la aprobación de la Ley 2770. Ley del Deporte, creándose a partir de este momento el marco jurídico - legal “**idóneo**”, para que la Actividad Física-Deportiva en Bolivia, pasará a ocupar un lugar de vanguardia al interior del proyecto social del país.

Ese era el ideal, sin embargo qué ha sucedido en realidad.

A más de seis (6), años de promulgada la Ley, se puede expresar en torno a la misma las siguientes apreciaciones de carácter genérico.

- La Ley 2770. Ley del Deporte, se constituye más allá de sus imprecisiones técnicas y vacíos legales en un paso sin precedentes en el ámbito de la Cultura Física en Bolivia al constituirse en la **Carta Magna** que guiará los caminos de esta actividad hacia su desarrollo constante, lo cual deberá

²⁵ Ley del deporte, ley 2770 (7 de julio 2004)



incidir favorablemente en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos bolivianos.

- En cuanto a sus fortalezas la mayor de ellas se enmarca en la descentralización tanto de las funciones como de los alcances de las mismas, en instituciones como los Servicios Departamentales y Direcciones Municipales de Deportes, acompañadas éstas de una independencia económica que les permiten emplear de manera más coherente los recursos de esta índole en función de sus propias necesidades, como se recoge en el **Título Quinto Régimen Económico y Tributario**, lo cual desde este nuevo contexto hace pensar que desde lo económico como nunca antes el Desarrollo Deportivo del País, "estaría garantizado".

Ahora bien cabría preguntarse al respecto, sólo con los beneficios económicos de esta Ley, se podría sustentar el desarrollo deportivo del país.

Es ahí donde precisamente encontramos las principales falencias y que pueden ser aprovechadas por el plan de negocios. Tanto desde el punto de vista técnico como legal en torno a los cuales mencionamos las siguientes oportunidades:

Título Primero del Deporte en General. Capítulo I. Objeto y Finalidades de la Ley, orienta en sentido general hacia el desarrollo de todas las áreas que conforman el concepto de Cultura Física (Educación Física, Entrenamiento Deportivo, Recreación y Actividad Física para la Salud), sin embargo en la realidad esto no se concreta de manera tangible al no existir resultados exactos y sobre todo sistemáticos que así lo demuestren, a pesar que en este propio capítulo, se expresa lo siguiente:

Hacer de la Educación Física y el Deporte, instancias educativas eficaces en la formación integral de la niñez y la juventud, además de constituirse en elementos de promoción de la salud y bienestar de la población...



Aunque este enunciado se constituye en una de las finalidades de la referida ley, en lo sucesivo al interior de la misma no se recoge ningún artículo que regule como alcanzar dicha finalidad, lo cual deja más insatisfacción aún cuando al analizar la Ley 1565 de 1994, Ley de Reforma Educativa, se aprecia que también la Educación Física queda en "TERRENO DE NADIE", a pesar de que en su *Título Primero, Capítulo Único, artículo 2^{do}, al referirse a la Educación Física y particularmente a su importancia y relevancia en la Educación Boliviana; dice textualmente: Inciso 2.* Defender y fortalecer la salud del pueblo, promoviendo la buena nutrición, la atención higiénica y sanitaria, la Educación Física, la práctica generalizada de los Deportes y la elevación del nivel de vida; sin embargo al igual que en el caso anterior (Ley 2770 - 2004), desde esta Ley, tampoco se establece cómo lograrlo.

Ante esta manifestación, se hace necesario precisar que la Educación Física se constituye en un DERECHO, impostergable de toda la población de acuerdo a los planteamientos de la Carta Internacional de la Educación Física, suscrita por la UNESCO en 1978, pero además es el eslabón excelente e imprescindible para fomentar a través de la práctica de la misma una Cultura Física, que garantice el Desarrollo Social y Deportivo de cualquier nación.

De los Recursos Humanos. Capítulo I. De los Derechos y Obligaciones.

Artículo 23. ...Los Entrenadores, profesores y demás personal técnico de la actividad física y deportiva, para desarrollar sus actividades en el campo del deporte y la actividad física, sea cual fuere su nacionalidad, deben presentar el diploma o título que acredite su idoneidad profesional, la acreditación del personal técnico correrá de parte de las autoridades operativas del Sistema Deportivo Nacional...

En nuestra opinión este es el punto más neurálgico de esta Ley, porque la mayoría de los entrenadores que actualmente realizan su trabajo no cuenta con una formación técnica en plano de la enseñanza del deporte que están enseñando.



El Estado ha puesto de manifiesto su compromiso con el deporte en reiteradas ocasiones, por ejemplo en Nueva Constitución Política del Estado) (NCPE). En la Sección V, Artículos 105 y 106 se menciona textualmente:

Artículo 105

- I. Toda persona tiene derecho al deporte, a la cultura física y a la recreación.
- II. El Estado garantiza el acceso al deporte sin distinción de género, idioma, religión, orientación política, ubicación territorial, pertenencia social, cultural o de cualquier índole.

Artículo 106

El Estado promoverá mediante políticas de educación, recreación y salud pública, el desarrollo de la cultura física y de la práctica deportiva en sus niveles preventivo, recreativo, formativo y competitivo, y garantizará los medios y los recursos económicos necesarios, con especial atención a las personas con discapacidad.

La ley del deporte 2770 (7 de julio 2004), establece que “Las Universidades, tanto públicas como privadas, incorporarán en sus diseños de enseñanza académica la formación de profesionales de recursos humanos para fomentar el deporte en el país”, (Art. 24), pero el sistema universitario no posee políticas educativas relacionadas al deporte, tampoco contempla en sus planes la carrera de Educación Física y Deportes.

Con estas referencias, es importante, presentar soluciones al mismo; uno de ellos es promover la actividad física de alto rendimiento en el medio social, y a nivel académico universitario. Actualmente en los recintos universitarios, la actividad física está reducida, campeonatos internos ínter carreras, e ínter universitarias, la participación de la población estudiantil, es muy limitada, (considerándose a los estudiantes que tiene aptitudes físicas en alguna disciplina deportiva) y el resto se limita a pasar clases y aun sedentarismo sin ninguna o poca practica física, por



muchas causas, una de ellas, la posición socio-económica en la que se encuentra la población estudiantil universitaria, la otra, poca promoción de la actividad física, en sus barrios, unidades académicas universitarias.

Otro reducido número de estudiantes universitarios, practica alguna disciplina deportiva: fútbol, fútbol, voleibol y básquet, los fines de semana, o en los intermedios de clases en la semana; otra práctica que cotidianamente se realiza es el “Waly” (actividad física no deportiva parecida al Voleibol, que se practica en escenarios cubiertos, donde las reglas e integrantes son muy escuetos), pero no a nivel competitivo sino como un “pasatiempo”.

Miguel Ángel Rimba, Viceministro de Deportes informó que el Proyecto de la nueva ley del deporte será presentado a fin de mes diciembre (2011), del cual actualmente no se tiene ninguna noticia. Según Viceministro el avance del documento es del 90 por ciento por tanto la presentación del borrador primero será al Mandatario de los bolivianos, Evo Morales.

“Es una ley que tendrá mayor cobertura a todos los deportes, además de intervenir tanto en la Federación Boliviana de Fútbol, Liga del Fútbol Profesional Boliviano y Asociación Nacional de Fútbol. Estamos en el último avance para su presentación del gran borrador, después debe salir hasta fin de año para su aplicación correspondiente”, declaró la autoridad del deporte nacional.

2.1.2 Condiciones económicas

El marco económico resulta determinante para el desarrollo de nuestra idea de negocio, por la situación peculiar de crisis y desconfianza que se vive. Unas de las principales preocupaciones y prioridades del actual Gobierno Central son:

- Fomento del empleo.
- La apuesta por un modelo de crecimiento económico: investigación nuevos mercados.



- La mejora de la competitividad.

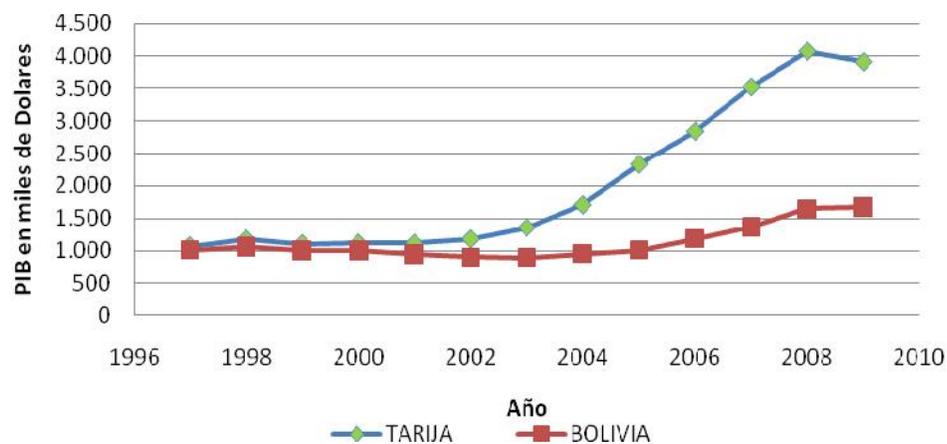
Tener un entendimiento sobre el entorno económico y su actividad dinámica es esencial para el desarrollo de nuestro plan de negocio, consideramos que estos puntos tanto a corto como a largo plazo, pueden influir significativamente en nuestra idea de negocio.

Para este análisis se toman en cuenta algunos indicadores como el Producto Interno Bruto, la Inflación, el Índice de precios al Consumidor y el Nivel de Desempleo los mismos pueden influir significativamente en dicha idea de negocio.

El gráfico muestra como el PIB per cápita de Tarija va aumentando al transcurrir los años y hace una comparación con el PIB per cápita que tiene Bolivia el cual es inferior. En el año 1997 al 2000, el crecimiento porcentual tan sólo alcanza 9.25%, a partir del 2001 hasta 2004 el crecimiento porcentual promedio fue de 42.25%, del 2005 en adelante el crecimiento porcentual promedio fue 42.2%.

Este escenario nos muestra que, Tarija tiene buenos ingresos económicos siendo estos un incentivo para las Empresas que se encuentran trabajando de manera constante en Tarija.

GRÁFICO N° 4: PIB per cápita de Tarija y de Bolivia (En miles de \$us.)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

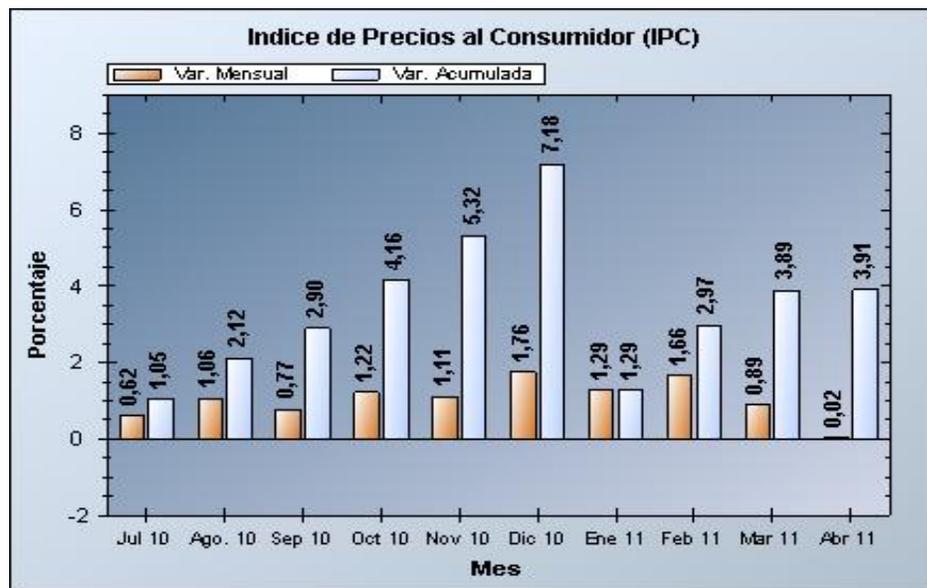


La inflación

La inflación es un factor importante lo cual influye directamente en el incremento del Índice de Precios al Consumidor (IPC), y esto genera un alza en los precios de los productos de la canasta familiar, afectando de esta manera a las empresas tanto de servicios como industriales, a la hora de vender un producto por sus implicaciones que trae consigo, como el aumento del costo de producción, sueldos y salarios, etc. Y además con el alza de precios la economía familiar tiene un impacto negativo, lo cual les limita de algunas necesidades insatisfechas.

Se puede observar que el Índice de Precios al Consumidor desde julio del 2010 a abril del 2011 se incrementó de 0,62 a 3,91 Lo cual es muy importante para nuestro servicio al momento de establecer y fijar los precios para los posibles clientes.

GRÁFICO N° 5: Índice de precios al consumidor, julio 2010-abril 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según cifras oficiales que el gobierno de Bolivia reportó sobre la tasa de desempleo, se observó una baja en relación con los años anteriores, alcanzando una cifra del 11.1% sobre una “Población Económicamente Activa (PEA). Y que actualmente la



cifra de desempleo es de 8.5% en la población en general, según el INE y 10% en la población profesional según Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA). Para el 2011 se pretende reducir la tasa de desempleo a 6,5 % en la población general del país.

Igualmente el nivel de desempleo, puede tener un impacto directo en el nivel de vida de las personas, que al no tener una fuente de ingresos, se ven restringidos, a la hora de comprar bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, íntegramente.

En conclusión podemos indicar que en Tarija existen políticas que fomentan la creación de empleos; planificados y ejecutados por las autoridades departamentales como ser: programas de empleo urgente (PEU), que en 2009, dio trabajo temporal a 16.000 personas en diferentes rubros y que según el plan operativo anual este año se generarán 20.445 empleos en doce sectores, en este sin duda, el que más se destaca es el de caminos y construcción de puentes. La creación de puestos de trabajo es una de las condiciones elementales para reducir los altos niveles de pobreza y para hacer más eficiente la redistribución de la riqueza.

CUADRO N° 2: Estimaciones de la tasa de desempleo 2003-2011, Bolivia

Año	Tasa de desempleo	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	7,60 %	121		2002 est
2004	11,70 %	82	53,95 %	2003 est
2005	9,20 %	81	-21,37 %	2004 est
2006	8,00 %	81	-13,04 %	2005 est.
2007	7,80 %	90	-2,50 %	2006 est.
2008	7,50 %	96	-3,85 %	2007 est.
2009	7,50 %	97	0,00 %	2008 est.
2010	8,50 %	98	13,33 %	2009 est.
2011	6,50 %	63	-23,53 %	2010 est.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



2.1.3 Condiciones socio-culturales

El contexto sociocultural también es de gran importancia para la concepción y desarrollo de nuestro plan de negocios; de creación de una academia de fútbol.

En lo cultural podemos mencionar que Tarija es un departamento con costumbres muy arraigadas, las familias tarijeñas son conservadoras y disfrutan de compartir con la familia. Por lo general acostumbran a pasar momentos agradables los fines de semana junto a familiares, amigos y seres queridos donde comparten un asado y bebidas refrescantes.

En épocas de verano donde los niños y jóvenes están de vacación escolar y las temperaturas alcanzan altos grados de calor, las familias salen a practicar algún deporte o en su caso el hijo y/o hija es fomentado por los padres a practicar algún deporte. Principalmente los niños, realizan la práctica habitual del fútbol que realizan desde temprana edad y ante la ausencia de una academia de fútbol recurren a las escuelas de fútbol existentes tanto privadas como públicas para perfeccionar sus habilidades en este deporte.

En el aspecto social se puede mencionar que el departamento de Tarija, según proyección del INE para el 2011, cuenta con 534.687 habitantes, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

TABLA N° 3: Población departamento de Tarija

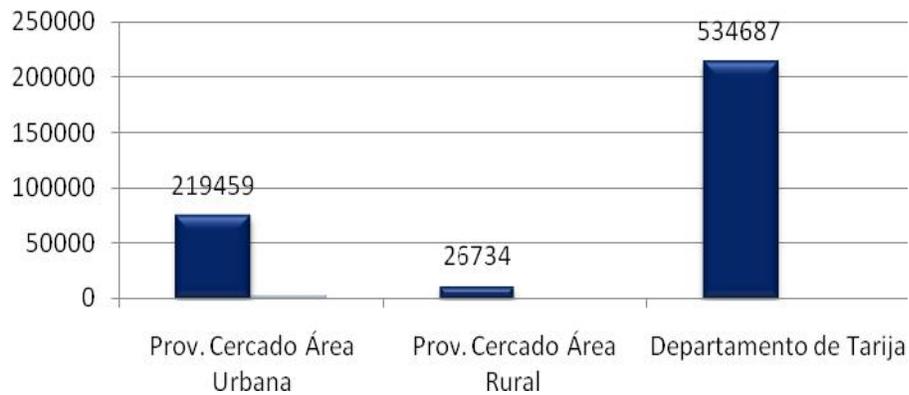
	AÑO	POBLACIÓN
SEGÚN CENSOS REALIZADOS	1950	16398
	1976	38916
	1992	90113
	2001	135783
PROYECTADO	2008	496988
	2009	509708
	2010	522340
	2011	534687

FUENTE: Elaboración propia en base a información del INE, según censos y proyecciones realizadas.



En la provincia Cercado vive el 45% de la población del departamento de Tarija que según proyecciones del (INE) para el 2011 se tiene un total de 246.193 habitantes, donde el 40% vive en el área urbana y 5 % vive en el área rural.

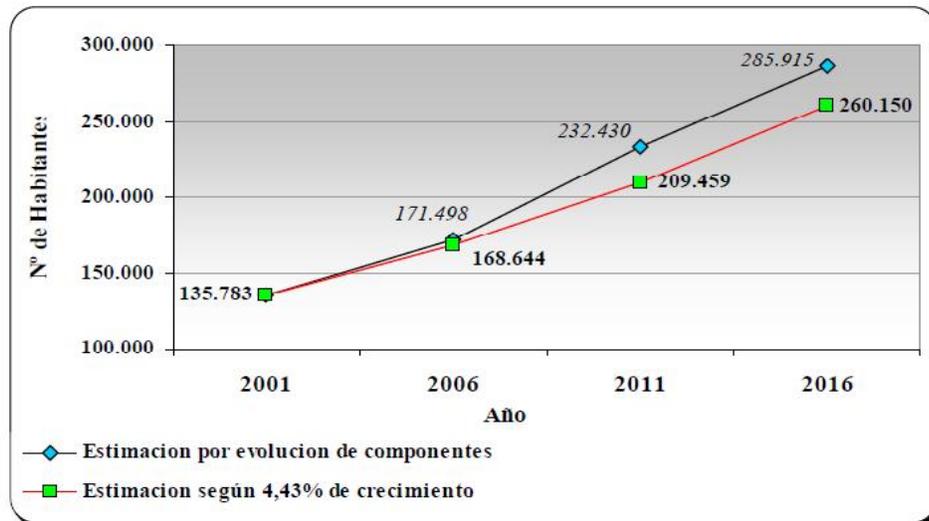
GRÁFICO N° 6: Población provincia Cercado, 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La ciudad de Tarija, capital del departamento es el asentamiento humano de mayor tamaño con 209.459 habitantes. Con relación al total de la población departamental.

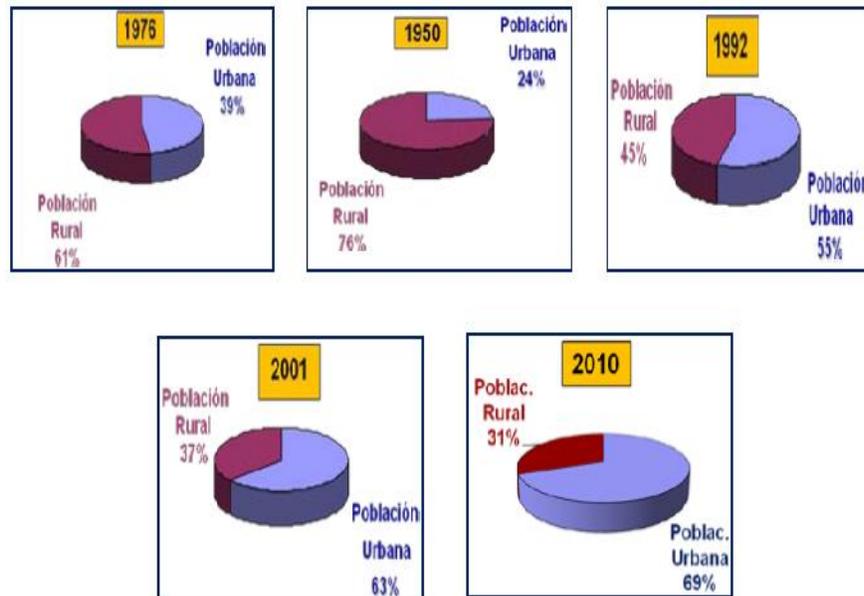
GRÁFICO N° 7: Población proyectada de la ciudad de Tarija



FUENTE: INE CNPV 2001; método de componentes

“Otro aspecto a tomar muy en cuenta es la relación Urbana-Rural de la población Tarijeña, que desde 1976 ha sufrido un proceso de urbanización muy fuerte, de ser la población urbana un 39% ha llegado a ser 69%, lo que representa un crecimiento del 30%”²⁶.

GRÁFICO N° 8: Crecimiento de la población urbana 1976-2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las explicaciones de este fenómeno son dos principalmente; por un lado la migración campo-ciudad se ha incrementado con el pasar de los años, y por otro lado, la tasa de natalidad urbana es mayor que la tasa de natalidad rural.

Este proceso de urbanización de la población, está constantemente presionando a la demanda de nuevos servicios. Esta presión genera un escenario muy propicio para realizar inversiones.

2.1.4 Condiciones tecnológicas

La tecnología hoy en día no es un lujo, sino más bien una necesidad. Para ser competitivos en un sector, se debe emplear tecnologías acordes al tipo de actividad ya

²⁶Plan Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija



que estamos en la obligación de satisfacer la demanda que los consumidores puedan exigir, esto se logrará a través de un eficiente servicio, sobre todo con una buena calidad, contando con equipos adecuados y modernizados.

La tecnología en el deporte es una de las áreas más importantes ya que los estudios han demostrado que es necesario el ejercicio constante para mantener una buena salud, en esta rama podemos encontrar por ejemplo los balones con chips insertados que le agregan precisión a la práctica del fútbol. Constantemente los fabricantes de implementos deportivos (zapatillas, camisetas, etc.), constantemente están innovando y aplicando bastante tecnología a sus productos.

La tecnología también colabora con los atletas de más alto rendimiento ayudándolos a explotar de una mejor manera sus habilidades y minimizar sus debilidades. En la actualidad existen relojes con lo que se puede practicar al fútbol, que incorporan sensores que van midiendo el ritmo cardiaco a fin de evitar paros cardiacos.

El proceso de entrenamiento de la práctica del fútbol requiere un control exhaustivo de los esfuerzos realizados por éste y las nuevas tecnologías nos aportan los equipos de medición para controlar y planificar el entrenamiento deportivo.

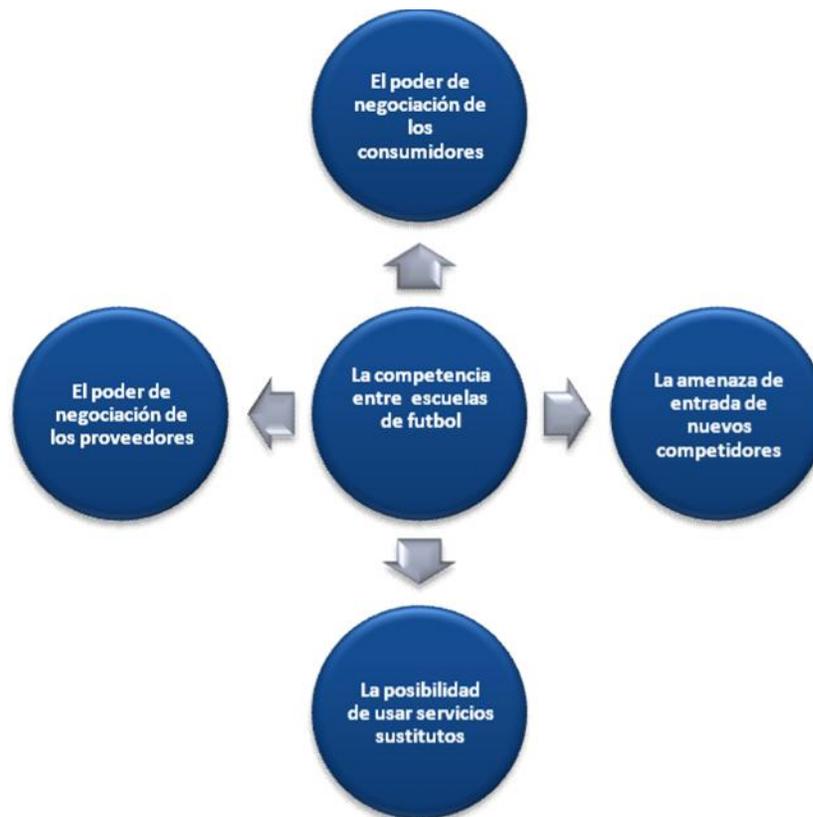
En el deporte actual la observación, el registro de tiempos y movimientos es fundamental para obtener mejoras constantes, por lo cual se crean diferentes aparatos entre los que se incorporan a la investigación para dirigir el entrenamiento deportivo.



2.2 Entorno competitivo y/o Microentorno (cinco fuerzas de Porter)

Modelo que implica un análisis de la denominada “*rivalidad amplificada*” de la competencia, la cual incluye: la *amenaza de entrada de nuevos competidores*, *poder de negociación de los compradores*, *poder negociador e influencia de los proveedores*, *negocios en otras industrias que ofrecen productos sustitutos* y la *rivalidad entre los vendedores o competencia existentes*. La combinación de estas fuerzas es lo que determina en última instancia el beneficio potencial de un servicio/mercado. Las fuerzas competitivas que van a modelar el clima competitivo difieren de un mercado a otro. El siguiente gráfico N°9 se muestra las cinco fuerzas de Porter y en el cuadro N°3 se muestra el tipo de amenaza que representa cada una de las fuerzas.

GRÁFICO N° 9: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia



CUADRO N°3: Análisis de fuerzas y tipo de amenazas

Competidores potenciales	Son una amenaza directa
Productos sustitutos	Son una amenaza indirecta
Los clientes	Amenaza indirecta en función del poder de negociación
Los proveedores	Amenaza indirecta en función del poder de negociación

Fuente: Elaboración propia, en base a diccionario de marketing y ventas, Pág. 68, ediciones Madrid – España, 1999.

2.2.1 Las amenazas de entrada y salida

La teoría menciona que las amenaza de entrada a un sector, pueden estar causadas por los siguientes factores:

- **Economías de Escala**²⁷
- **Diferenciación de productos**²⁸
- **Necesidades de capital**²⁹
- **Costos cambiantes**³⁰
- **Acceso a los canales de distribución**³¹
- **Política gubernamental**³²

²⁷ Es cuando se reduce los costos unitarios de producción de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto de producción por periodo. Las economías de escala pueden disuadir la entrada de nuevos competidores a la industria, ya que la misma obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones de capital.

²⁸ Esto significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente por el hecho de haber sido los primeros en entrar a la industria.

²⁹ Cuando se requiere invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irre recuperables.

³⁰ Cuando existen costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga el comprador cuando cambia el producto de un proveedor a otro. Entre estos costos se encuentran los costos de entrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar la otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor.

³¹ Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo y o mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria.

³² Es la última fuente importante de barreras contra la entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas.



En caso de la academia de fútbol, las principales barreras de entrada que se pueden identificar es la concerniente a; diferenciación de producto y necesidades de capital, que se refieren a:

- La alta inversión que representa entrar al sector de servicio de enseñanza del fútbol, por tanto se hace necesario recurrir a fuentes de financiamiento, acceder a éste se torna difícil, ya que las entidades financieras generalmente son reacias a financiar proyectos de prestación de servicios.
- El mercado actualmente en la enseñanza de fútbol en la ciudad de Tarija, está dividido entre las escuela de fútbol municipal (públicas) y las escuelas de fútbol privadas. El servicio de ambos grupos es muy diferenciado, los primeros cuentan con recursos públicos y los otros no cuentan en su mayoría con infraestructuras propias (VER ANEXO 2), lo que no les permite, prestar el servicio de la manera más eficiente.
- Efectos de la curva de aprendizaje (costo de adquirir experiencia en el negocio).

Se concluye que las barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores se califican como altas. Al margen de existir barreras de entrada altas se puede afirmar que el sector de servicio de enseñanza del fútbol, es vulnerable, ya que si se sortea las barreras mencionadas es posible ingresar a prestar este servicio en la ciudad de Tarija, con bastante facilidad en comparación con otros departamentos donde existen academias con un prestigio y basto recorrido (ejemplo la Tahuichi Aguilera de la ciudad de Santa Cruz, ABB de la ciudad de La Paz).

Sin embargo también se deben considerar las barreras de salida del sector que se refieren a los impedimentos encontrados por una empresa para salir de un determinado sector, negocio, producto o área geográfica en el que se encuentra. Teóricamente cualquier empresa es libre de salir de un sector industrial que no le resulte beneficioso (rentable), pero en la práctica existen dificultades. En este sentido, las barreras de salida identificadas se resumen como sigue:



- El nivel de inversión realizado (obras civiles, infraestructura, equipos de entrenamiento y materiales, instalaciones, equipamiento), tienen un costo muy elevado.
- Las obligaciones legales y morales con los proveedores.

A manera de resumen tanto de las barreras de entrada y salida en el sector de servicios de una academia de fútbol se presenta una tabla que resume la posición que ocuparía una academia de fútbol en la ciudad de Tarija.

GRÁFICO N° 10: Matriz de barreras de entrada

		DÉBILES	FUERTES
BARRERAS CONTRA LA SALIDA	DÉBILES	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	FUERTES	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

Academia de Fútbol

Fuente: Elaborado en función a la matriz de barreras de entrada y salida. Véase Michel Porter; “Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, Pág. 38.

2.2.2 El poder de los consumidores

El poder de los consumidores se refleja cuando los mismos compiten con la industria, cuando los mismos la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra con relación a la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- a) El grupo está concentrado o requiere gran cantidad de servicios en relación con las ventas del proveedor.
- b) Los servicios que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.



- c) Los servicios que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- d) El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- e) El grupo tiene toda la información³³.

Para el caso de la apertura de una academia de fútbol en la ciudad de Tarija, es menester mencionar que las actuales escuelas de fútbol, que actualmente prestan el servicio (tanto públicas y privadas), son pocos, simplemente son doce escuelas municipales ubicadas en los distritos de la ciudad de Tarija y ocho escuelas privadas que funcionan, el detalle se muestra en la tabla que sigue:

CUADRO N° 4: Escuelas de fútbol privadas en la ciudad de Tarija

ESCUELAS DE FUTBOL PUBLICAS	ESCUELAS DE FUTBOL PRIVADAS
Escuela Municipal de Fútbol	Tennis Soccer
Escuela San José	Chapaquito Feliz
Escuela Pedro Antonio Flores	La Terminal
Escuela San Jorge	V Centenario
Escuela 15 de Abril	Gordo Ríos
Escuela Guadalquivir	Real Tarija
Escuela Fabril	García Agreda
Escuela Aeropuerto	Unión Central
Escuela San Roque	
Escuela Los Chapacos	
Escuela San Gerónimo	
Escuela La Pampa	

Fuente: elaboración propia

Como se puede percibir, los prestadores de servicio de entrenamiento del fútbol es muy reducido, pero los demandantes del servicio que son los niños y jóvenes entre 5 y los 15 años que viven en la ciudad de Tarija, es muy elevado, mayor información (VER ANEXO 2) A priori, se puede decir que el poder de negociación que tienen los compradores es bajo, debido a las siguientes razones:

- El comprador no tiene ningún poder de compra masiva, simplemente aquellos compradores de servicio que requieren para un equipo de fútbol pudieran requerir en mayor cantidad el servicio.

³³ Porter, Michael E.; “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, 27° edición revisada, Editorial CECSA, México 2000, Pág. 40 – 42.



- La distancia que tienen que recorrer los niños, para asistir a una escuela de fútbol es bastante, en muchos casos tienen que tomar dos micros. Este esfuerzo es realizado para poder asistir, a una escuela que se considera buena. Lo que no le permite negociar el precio que paga como mensualidad.
- La demanda de la enseñanza del fútbol es tan alta, ya que las escuelas de fútbol no aplican una estrategia basada en los precios.

Por todo lo mencionado, se puede concluir; que el comprador no tiene un gran poder negociador, ya que el mercado de la ciudad de Tarija está dividido de tal manera que no pueda llegarse a una guerra de precios, la única competencia a la cual se enfrentaría es entre escuelas de fútbol.

2.2.3 El poder de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. El poder de los proveedores es fuerte si cumple las siguientes condiciones:

- a) El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- b) El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- c) La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- d) El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- e) Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- f) El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.³⁴

³⁴ Porter, Michael E.; *“Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*, 27ª edición revisada, Editorial CECOSA, México 2000, Pág. 43 – 44.



Generalmente pensamos que los proveedores son otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Es así que la mano de obra (los entrenadores) para la apertura de una academia de fútbol en la ciudad de Tarija, es un recurso escaso, ya que a nivel nacional no se cuenta con ninguna escuela de formación para entrenadores de fútbol (los existentes están el extranjero), lo que explica que las actuales escuelas de fútbol de la ciudad de Tarija, estén a cargo de ex futbolistas o profesores de educación física.

En cuanto a la provisión de materiales deportivos y los insumos (pelotas, conos, mallas, etc.), que se requieren para la enseñanza del fútbol, en una academia de fútbol no son muy difíciles de proveerse puesto que existe gran variedad de tiendas como FAIR PLAY, Sport Center, Golty, etc.; y otras a nivel nacional que realizan sus ventas tanto por mayor, menor y a pedido. Sin embargo lo consideramos medio por el escaso recurso mencionado líneas arriba de los entrenadores calificados, que necesitaremos para la enseñanza eficiente del fútbol.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Podemos decir que los productos sustitutos de la industria hacen que los precios de los productos de una industria tengan un techo, es decir, que los precios de estos productos no pueden subir más allá de lo que pueda pagar el consumidor, ya que los productos sustitutos, pueden competir con los productos en calidad y en servicio.

En caso de la apertura de una academia de fútbol en la ciudad de Tarija, consideramos que no existen sustitutos directos; puesto que los que actualmente están en el mercado de la enseñanza del fútbol son escuelas de fútbol municipales que tienen una misión general de fomento de la práctica del deporte en Tarija, que si bien seleccionan a niños y jóvenes no lo realizan con la finalidad de formarlos profesionalmente, son parte de las políticas de masificar el deporte, como opción para combatir los vicios que afectan a la juventud (el alcohol, las drogas, etc.). Mientras las escuelas privadas no disponen con personal capacitado, su gran debilidad se



encuentra en la falta de predios propios para la enseñanza del fútbol. Ante estas consideraciones podemos concluir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.2.5 La rivalidad entre competidores existentes

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales se ve cuando hay una guerra de precios, que es muy inestable y que tiende a empeorar la rentabilidad de la industria entera, también se da cuando una guerra de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes³⁵.

La rivalidad entre los actualmente se encuentran prestando el servicio de enseñanza del fútbol en la ciudad de Tarifa, se podría decir que no existe, una de las causas es la fuerte demanda que tiene y que en muchos casos no están posibilidades de abastecer. Un síntoma de esta ausencia de rivalidad es la ausencia de spots publicitarios en los medios de comunicación o la difusión de promociones. Por lo que podemos concluir que la rivalidad entre posibles competidores existentes es baja.

2.2.6 Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter

En el cuadro que sigue presentamos un resumen conclusivo sobre el análisis de las cinco fuerzas de Porter que incidirían en la academia de fútbol el cuadro también sintetiza el grado de influencia de las cinco fuerzas de PORTER en el sector de servicio de la enseñanza del fútbol.

CUADRO N° 5: Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas competitivas	EVALUACIÓN		
	Alta	Media	Baja
Barreras de entrada al sector	✓		
El poder negociador de los proveedores			✓
El poder negociador de los compradores		✓	
Amenaza de productos sustitutos			✓
La rivalidad entre competidores directos			✓

Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico del entorno particular

³⁵ Porter, Michael E.; “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, 27° edición revisada, Editorial, Pág. 33.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO



3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El presente plan de investigación de mercados tiene la finalidad de poder recabar información acerca de las preferencias que tendría la apertura de una academia de fútbol y también identificar qué aspectos serían los más valorados por los consumidores.

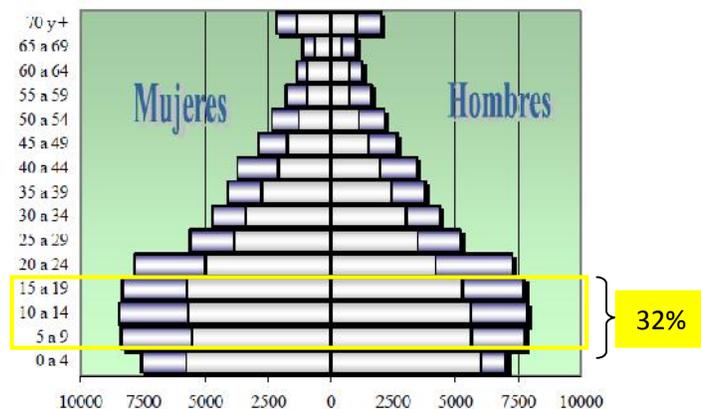
La investigación de mercados se realizó a los habitantes (familias) del área urbana del de la ciudad de Tarija, de la provincia Cercado del departamento de Tarija.

3.1 Planteamiento del problema

En los últimos años la población en el departamento de Tarija ha crecido considerablemente, según estimaciones del INE para el 2011 se tiene una población de 534.687 habitantes de los cuales aproximadamente el 40% vive en la provincia Cercado y de este 40 % el 35% radican en el área urbana o ciudad capital Tarija (209.459 habitantes), el restante 5 % en las diferentes comunidades rurales de la provincia.

Del total de población de la ciudad de Tarija (el 32% son niños (as) y jóvenes, comprendido entre 5 y 15 años).

GRÁFICO N° 11: Pirámide poblacional, ciudad de Tarija, en grupos etarios 2010



Fuente: Diagnóstico urbano de la ciudad de Tarija 2010



Este incremento en la población, trajo consigo un incremento en la demanda de diferentes tipos de servicios entre ellos la enseñanza del fútbol, una muestra de ellos es la alta afluencia de niños y jóvenes a las escuelas municipales y privadas que actualmente funcionan en la ciudad de Tarija, por el espacio que requiere la enseñanza del fútbol no es fácil abastecer la demanda.

Mediante la entrevista realizada a los padres de familia que actualmente tienen a sus hijos inscritos en alguna escuela de fútbol, mencionan que quisieran que sus hijos reciban una mejor atención y que las escuelas tengan mejores infraestructuras y que cuenten con mayor seguridad para enviar a sus hijos a practicar el fútbol.

En la actualidad las escuelas de fútbol existentes cuentan con los implementos necesarios para la enseñanza del fútbol, pero el personal que trabaja en ellos (entrenadores) no cuentan con una formación sólida para la enseñanza de este deporte, otra dificultad con la que tropiezan es la falta de infraestructuras propias para impartir su enseñanza, constantemente están alquilando predios a terceros lo que dificulta una mejor atención a sus clientes.

La migración en los últimos diez años se ha incrementado considerablemente a la ciudad de Tarija, principalmente atraídos por la excelente situación económica que prometen los recursos hidrocarburíferos explotados en el departamento.

Antes de estos antecedentes, se plantea el problema de investigación de mercado como sigue:

3.1.1 Formulación del problema de investigación de mercados

¿Cuáles son los factores relevantes que se deben considerar para la apertura de una academia de fútbol en la ciudad de Tarija, para ofrecer un servicio de alta calidad a la niñez y juventud tarijeña para la práctica del fútbol?



3.1.2 Formulación de hipótesis

H1: Las familias de la ciudad de Tarija preferirán usar los servicios de una academia de fútbol: que ofrezca calidad de servicio (buenos entrenadores y buena atención), transporte y precios competitivos.

3.2 Planteamiento de objetivos de investigación

3.2.1 Objetivo general

Conocer a qué escuelas de fútbol asisten los hijos de las familias tarijeñas, el precio que pagan, disposición de pagar por el servicio de una academia de fútbol y preferencias en cuanto a la infraestructura y los servicios adicionales que valorarían más de abrirse una academia de fútbol con instalaciones en la ciudad de Tarija.

3.2.2 Objetivos específicos

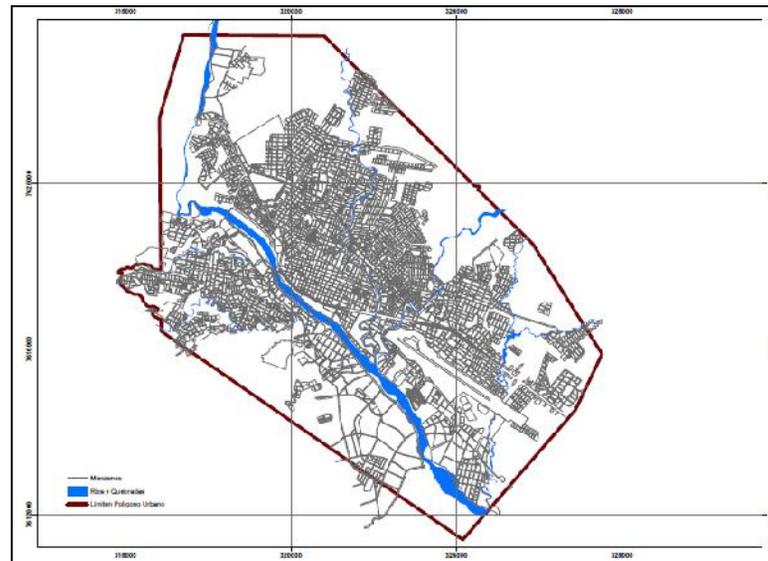
- Estimar la demanda existente para una academia de fútbol.
- Estimar la frecuencia de asistencia a las escuelas de fútbol y las más visitadas.
- Conocer las preferencias de los servicios adicionales que tienen los posibles consumidores.
- Estimar el precio/mensual que estarían dispuestos a pagar por el servicio de una academia de fútbol.
- Identificar el lugar en el cual desearían que se instale la academia de fútbol en la ciudad de Tarija.

3.3 Cobertura

La encuesta estará dirigida a las familias de la ciudad de Tarija, que tienen niños varones de 5 a 15 años, que cuentan con la posibilidad de pagar el costo del servicio, el número de familias, estimado para el 2011 es de 41.892 familias (VER ANEXO 3).



GRÁFICO N° 12: Cobertura de investigación, mancha urbana, ciudad de Tarija



Fuente: Plan de ordenamiento urbano de la Ciudad de Tarija y Provincia Cercado

3.4 Período de ejecución

La recopilación de información fue llevada a cabo del 15 al 22 diciembre del 2011.

3.5 Unidades de investigación

La unidad de investigación es una familia, que tenga hijos varones entre 5 y 15 años, que gusten de practicar al fútbol.

3.6 Método de recolección

El Método de recolección elegido fue la entrevista, por ser el método más sencillo. Se preparó un conjunto estándar de preguntas, elaboradas en una encuesta (VER ANEXO 4).



3.7 Encuesta piloto

Se realizó una encuesta piloto por las siguientes razones:

- Probar la utilidad del cuestionario para realizar ajustes.
- Probar la organización y el trabajo de campo en pequeña escala para solucionar problemas no advertidos.
- Estimar las desviaciones estándar de las variables principales para la definición del tamaño de muestra.
- El tamaño de muestra para la encuesta piloto fue de 20. Las mismas fueron distribuidas en los lugares de entrevistas.

Para la selección del tamaño de muestra se inició por estimar los valores de p y q , los mismos se obtuvieron de las encuestas piloto, de la pregunta N° 11.

11.- De existir en la ciudad de Tarija una Academia de Fútbol, con precios justos, servicio eficiente con personal especializado. ¿Estaría dispuesto (a) a utilizar los servicios en dicho lugar?

GRÁFICO N° 13: Resultado, de la pregunta para estimar p y q



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta piloto

De donde se obtuvo, que de un total de veinte entrevistados diecisiete respondieron que estarían dispuestos a utilizar los servicios de una academia de fútbol, con esta proporción se procedió a calcular el valor de p y q como sigue:



$$a=17$$

$$p=17/20=0.85$$

q = probabilidad de fracaso

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.85$$

$$q = 0.15$$

Una vez obtenido los valor de p y q, se procedió a estimar la población objetivo, partiendo de la población estimada para el 2011 en la ciudad de Tarija es de 209.459 habitantes; dividiendo esta población entre cinco (que es el tamaño del núcleo familiar), se obtuvo 41.892 familias que viven en la ciudad de Tarija, distribuidos en los trece distritos de la ciudad.

3.8 Cálculo del tamaño muestra

Datos:

Población sujeta a Estudio	N	= 41892 familias de la ciudad de Tarija.
Probabilidad de éxito	p	= 85 %
Probabilidad de fracaso	q	= 15 %
Margen de error estándar	e	= 6%
Nivel de confianza	$Z_{E/2}$	= 95% (dist. normal = 1.96)



3.8.1 Tamaño de Muestra Provisional

$$n_0 = \frac{Z_{E/2}^2 * N * q * p}{e^2 * N + Z_{E/2}^2 * p * q}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 * (41892) * (0.15) * (0.85)}{(0.06)^2 * (41892) + (1.96)^2 * (0.85) * (0.15)}$$

$$n_0 = 133.23 \cong 133$$

3.8.2 Tamaño de Muestra Definitiva

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{133}{1 + \frac{133}{41892}}$$

$$n = 132.57 \cong 133$$

El tamaño de la muestra que se tiene para en la investigación es de 133 personas miembro de una familia, de un total promedio de 41892 de familias estimadas para el 2011.

Las encuestas realizadas a las familias de la ciudad de Tarija se aplicaron en los diferentes barrios que conforman los trece distritos, estos barrios fueron seleccionados de manera aleatoria utilizando una tabla de números aleatorios (VER ANEXO 5). Una vez seleccionado a través de los números aleatorios se distribuyó en los trece distritos como se muestra en la tabla que sigue:



TABLA N° 4: Número de encuestas por distrito

DISTRITOS DE LA CIUDAD DE TARIJA	NÚMERO DE FAMILIAS POR DISTRITO (2011)	TAMAÑO DE MUESTRA	NUMERO DE ENCUESTAS POR DISTRITO
1	917	133	3
2	1706	133	5
3	1466	133	5
4	1553	133	5
5	1950	133	6
6	4553	133	14
7	4430	133	14
8	5959	133	19
9	5945	133	19
10	4850	133	15
11	2542	133	8
12	1350	133	4
13	4671	133	15
	41892		133

Fuente: Elaboración propia con información del INE

Con la siguiente tabla se muestra el número de encuestas a realizar por distrito el mismo se determinó como sigue:

- Obtener el número de familias por distrito (VER ANEXO 6).
- Dividir el número de familias de cada uno de los distritos entre el total de familias de la ciudad.
- Multiplicar el resultado obtenido anteriormente por el tamaño de la muestra.

3.9 Procesamiento de la información

Para realizar la base de datos se utilizó el software estadístico SPSS 17. Seguidamente se tabularon los datos para corregir y depurar alguna información inconsistente a través de los resultados preliminares destinados a estructurar el mercado consumidor.



3.10 Análisis e interpretación de resultados de la investigación de mercado

3.10.1 Conocimiento de escuela de fútbol

TABLA N° 5: Conoce alguna escuela de fútbol en la ciudad de Tarija

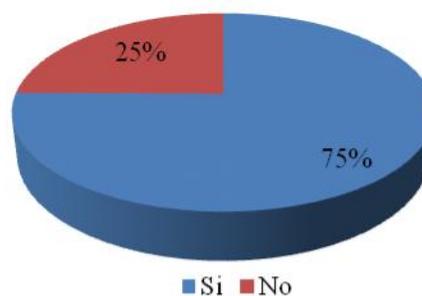
	Frecuencia	%
Si	100	75
No	33	25
Total	133	100

Fuente: Investigación de mercado

Los entrevistados cuando se les consultó sobre si conocen alguna escuela de fútbol en la ciudad de Tarija, respondieron que el 75% conoce. Este alto porcentaje puede deberse que actualmente las escuelas de fútbol funcionan en la ciudad de Tarija, prestan sus servicios en las canchas de la García Agreda, por lo que es muy difícil que pasen desapercibidas.

Las entrevistas también muestran que el 25% no conoce ninguna escuela de fútbol, como se puede apreciar en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 14: Conoce alguna escuela de fútbol en la ciudad de Tarija



Fuente: Investigación de mercado



3.10.2 Escuela de fútbol que es más conocida³⁶

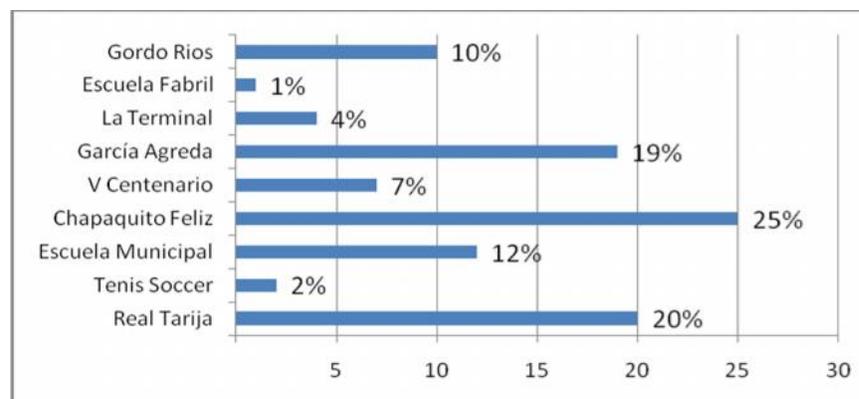
TABLA N° 6: Escuela de fútbol más conocida (primer lugar)

	Frecuencia	%	% acumulado
Real Tarija	20	20	20
Tenis Soccer	2	2	22
Escuela Municipal	12	12	34
Chapaquito Feliz	25	25	59
V Centenario	7	7	66
García Agreda	19	19	85
La Terminal	4	4	89
Escuela Fabril	1	1	90
Gordo Ríos	10	10	100
Total	100	100	

Fuente: Investigación de mercado

Los entrevistados que respondieron que si conoce alguna escuela de fútbol (75%). Respondieron que la escuela de fútbol del cual tienen más conocimiento es la de Chapaquito Feliz (25%), seguido por la escuela Real Tarija. Llama la atención el poco conocimiento de la escuela Municipal (12%). Las respuestas sobre el conocimiento de las escuelas de fútbol, que más conocen, son los resultados que se muestran en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 15: Escuela de fútbol más conocida (primer lugar)



Fuente: Investigación de mercado

³⁶ Las respuestas del punto 3.10.2 al 3.10.4, tienen el segundo tratamiento: en 3.10.2 se les consulto a los entrevistados sobre aquellas que mas conocen, seguidamente en 3.10.3 se les pregunto sobre aquellas escuela que ocuparía la segunda posición de conocimiento, pero independientemente de la respuestas del 3.10.2 y en la 3.10.4 son las escuelas que ocupan en la mente del consumidor el tercer lugar de conocimiento, pero independientemente de los puntos 3.10.2 y 3.10.3.



3.10.3 Segunda escuela de fútbol más conocida

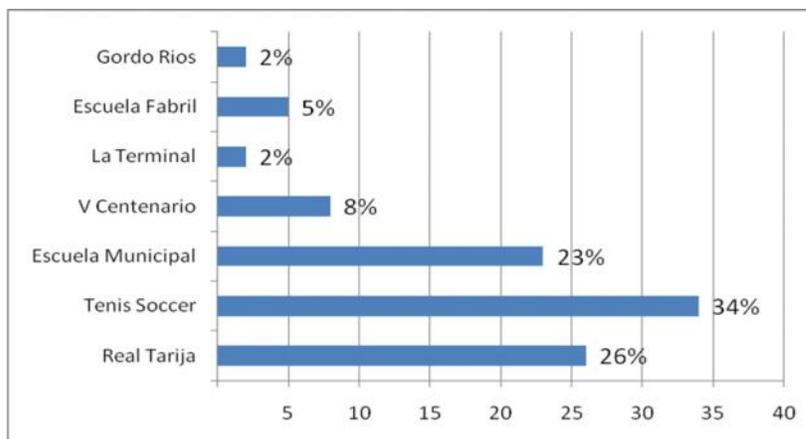
TABLA N° 7: Escuela de fútbol más conocida (segundo lugar)

	Frecuencia	%	% acumulado
Real Tarija	26	26	26
Tenis Soccer	34	34	60
Escuela Municipal	23	23	83
V Centenario	8	8	91
La Terminal	2	2	93
Escuela Fabril	5	5	98
Gordo Ríos	2	2	100
Total	100	100	

Fuente: Investigación de mercado

En segunda posición de conocimiento de las escuelas de fútbol está mayoritariamente concentrado en la escuela Tennis Soccer (34%), seguido por el Real Tarija (26), la que menos se conoce es la de Gordo Ríos y La Terminal ambos con tan solo el 2%. Estas respuestas podrían deberse a que Tennis Soccer, tiene sus instalaciones en el Tennis Club Tarija, y sus instalaciones son muy conocidas porque asiste mucha gente a ese lugar.

GRÁFICO N° 16: Escuela de fútbol más conocida (segundo lugar)



Fuente: Investigación de mercado



3.10.4 Tercera escuela más conocida

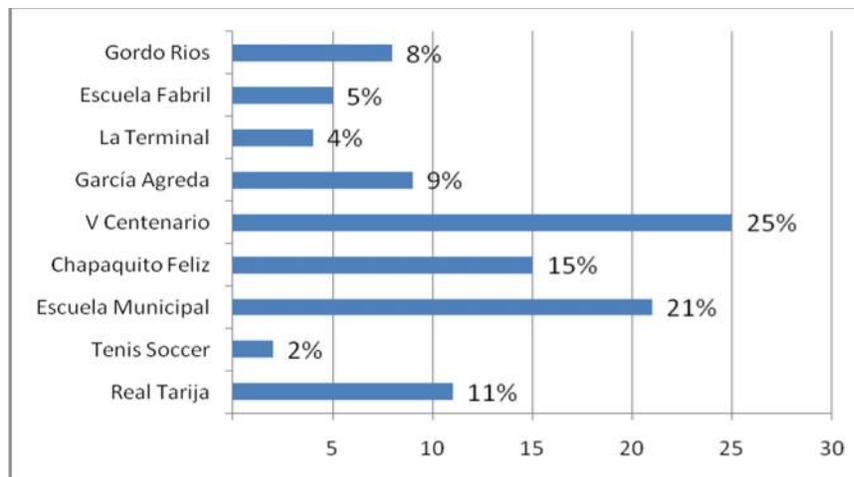
TABLA N° 8: Escuela de fútbol más conocida (tercer lugar)

	Frecuencia	%	% acumulado
Real Tarija	11	11	11
Tenis Soccer	2	2	13
Escuela Municipal	21	21	34
Chapaquito Feliz	15	15	49
V Centenario	25	25	74
García Agreda	9	9	83
La Terminal	4	4	87
Escuela Fabril	5	5	92
Gordo Ríos	8	8	100
Total	100	100	

Fuente: Investigación de mercado

Los entrevistados que conocen las escuelas de fútbol, respondieron que V Centenario (25%) es el menos conocido por que fue seleccionado como tercera más conocida, también se destaca que la Escuela Municipal (21%) con el segundo mejor porcentaje, como se puede apreciar en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 17: Escuela de fútbol más conocida (tercer lugar)



Fuente: Investigación de mercado



3.10.5 Asistencia de los hijos a las escuelas de fútbol

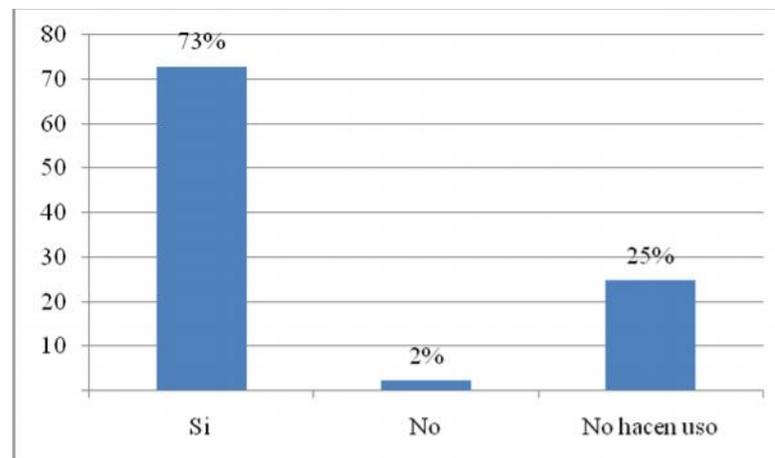
TABLA N° 9: Sus hijos asisten a las escuelas de fútbol que conoce

	Frecuencia	%
Si	97	73
No	3	2
No hacen uso	33	25
Total	133	100

Fuente: Investigación de mercado

Cuando se consultó a los entrevistados, si sus hijos asistían a las escuelas de fútbol que funcionan actualmente en la ciudad de Tarija, respondieron mayoritariamente (73%) que sí, la respuesta podría estar presentando esta tendencia por el desconocimiento de la actividad que brinda una escuela de fútbol (ya que confunden la práctica del fútbol con escuela de fútbol), y el restante de los entrevistado 25% está conformado por los que no hacen uso de los servicios de una escuela de fútbol para sus hijos y los que no requieren (no hacen uso), por no tener los recursos económicos y/o porque ya no cuenta con hijos comprendidos en la edad de 5 a 15 años (mercado objetivo) para la práctica de este deporte.

GRÁFICO N° 18: Sus hijos asisten a las escuelas de fútbol que conoce



Fuente: Investigación de mercado



3.10.6 Escuela de fútbol a la cual asisten

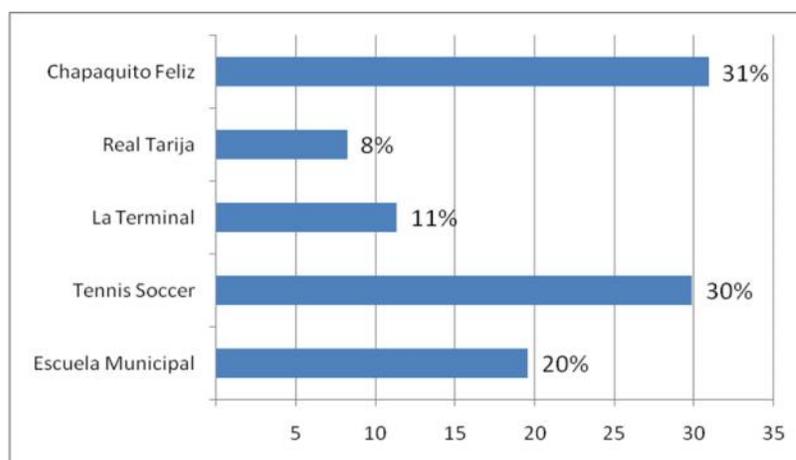
TABLA N° 10: A qué escuela de fútbol acuden sus hijos

	Frecuencia	%	% acumulado
Escuela Municipal	19	20	20
Tennis Soccer	29	30	49
La Terminal	11	11	61
Real Tarija	8	8	69
Chapaquito Feliz	30	31	100
Total	97	100	

Fuente: Investigación de mercado

De los entrevistados que tienen a su(s) hijo(s) practicando al fútbol en una escuela de fútbol, principalmente están concentrados en la escuela de fútbol Chapaquito Feliz (31%), también en la de Tennis Soccer (30%) es la escuela de fútbol que concentra a una gran mayoría de los hijos de los entrevistados. La Escuela Municipal (20%) también acoge a una gran cantidad de niños que practican al fútbol. Este último resultado podría estar explicado por el costo reducido (15 Bs./mes) que tiene esta escuela, que está bajo la administración del Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija.

GRÁFICO N° 19: A qué escuela de fútbol acuden sus hijos



Fuente: Investigación de mercado



3.10.7 Costo mensual de la escuela

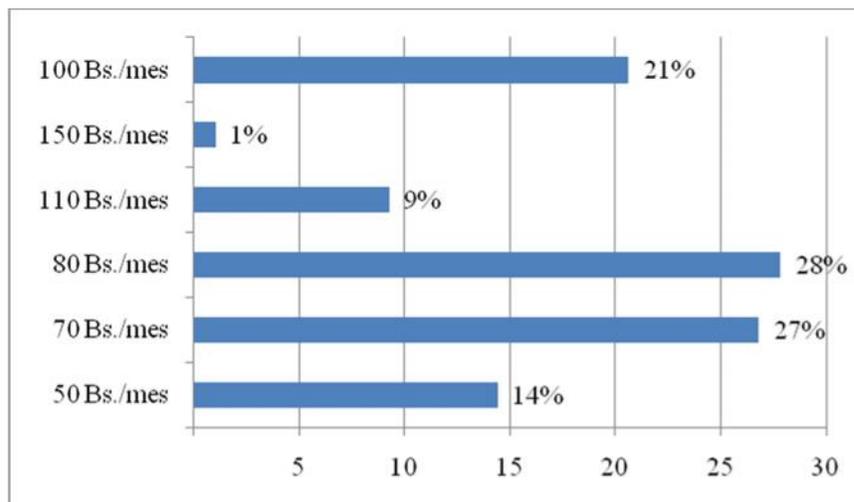
TABLA N° 11: Cuánto paga mensualmente

	Frecuencia	%	% acumulado
50 Bs./mes	14	14	14
70 Bs./mes	26	27	41
80 Bs./mes	27	28	69
110 Bs./mes	9	9	78
150 Bs./mes	1	1	79
100 Bs./mes	20	21	100
Total	97	100	

Fuente: Investigación de mercado

Las familias que tienen a sus hijos asintiendo a las escuelas de fútbol, pagan un cuota mensual de 80 Bs./mes, que representa el (28%) seguido por los que pagan 70 Bs./mes (27%) , también se aprecia que un 21% de los entrevistados paga una 100 Bs./mes, y tan solo el 1% paga por los servicios de una escuela fútbol 150 Bs./mes, como se puede apreciar en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 20: Cuánto paga mensualmente



Fuente: Investigación de mercado



3.10.8 Valoración respecto al precio que pagan

TABLA N° 12: Valoración respecto al precio que pagan

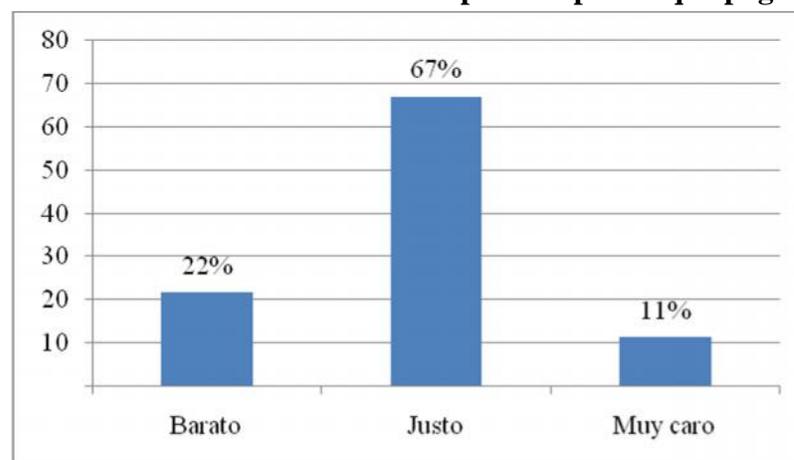
	Frecuencia	%	% acumulado
Barato	21	22	22
Justo	65	67	89
Muy caro	11	11	100
Total	97	100	

Fuente: Investigación de mercado

Las familias consideran que el precio que pagan por el servicio de enseñanza de fútbol para sus hijos es justo (67%), este resultado podría deberse por la valoración que dan al deporte como actividad que mejora la salud de sus hijos y evitan que tengan otras actividades que no sean beneficiosas para su salud. Sin embargo el 11% considera que es muy caro el precio que pagan, se pudo constatar que cuando se entrevistó que las familias muestran esta valoración respecto al precio debido a que en el departamento no se está atravesando por un buen momento económico, porque si bien existen altos ingresos por concepto de regalías estos no están llegando a todos, más aun que en el 2010 la economía departamental se ha frenado.

Se puede concluir que esta valoración del precio (muy caro) es coyuntural, mientras exista menos circulante en efectivo en la economía regional.

GRÁFICO N° 21: Valoración respecto al precio que pagan



Fuente: Investigación de mercado



3.10.9 Valoración del servicio que reciben

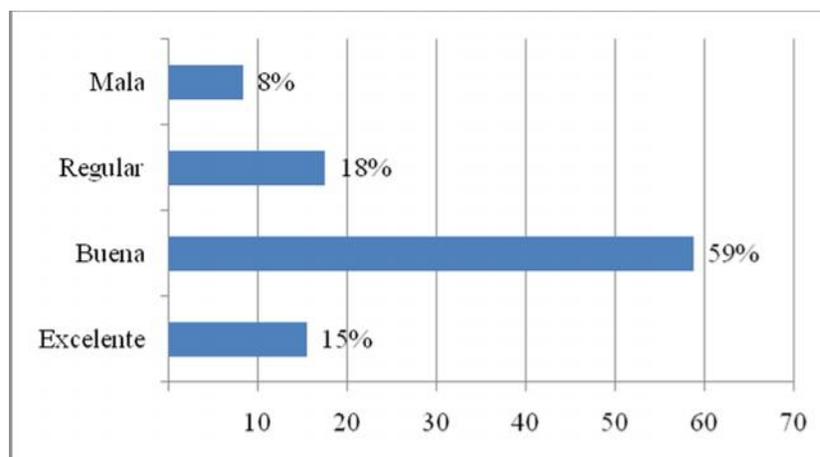
TABLA N° 13: Valoración de los servicios que reciben de las escuelas de fútbol

	Frecuencia	%	% acumulado
Excelente	15	15	15
Buena	57	59	74
Regular	17	18	92
Mala	8	8	100
Total	97	100	

Fuente: Investigación de mercado

Los entrevistados consideran que el servicio que reciben por parte de las escuelas de fútbol es buena (59%) y tan sólo el 8% valora que el servicio es malo, estos resultados tendrían su fundamento la satisfacción que muestran los niños que asisten a estas escuelas, por tanto cuando manifiestan que es bueno el servicio también está implícito la valoración por parte de sus hijos hacia las escuelas de fútbol. Un dato importante que se pudo recoger durante las entrevistas realizadas es la valoración de excelente (15%), que las familias confieren a las escuelas de fútbol, que está estrechamente relacionado con lo que el deporte significa; salud, bienestar, libre de vicios, etc.

GRÁFICO N° 22: Valoración de los servicios que reciben de las escuelas de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.10 Como se enteró de la existencia de la escuela de fútbol

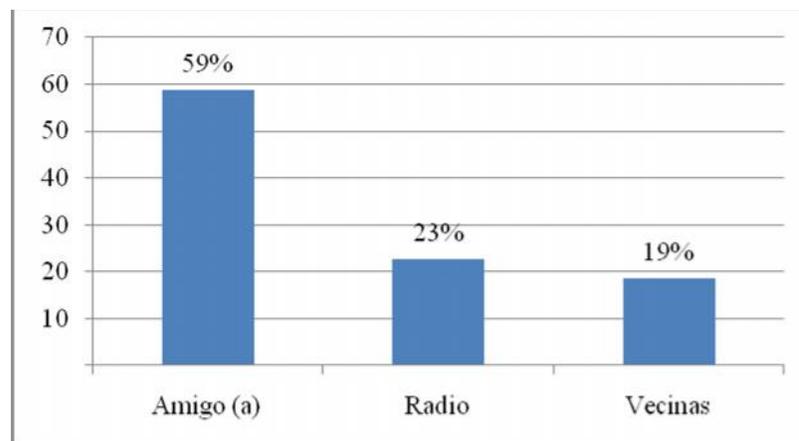
TABLA N° 14: Como se enteró de la existencia de la escuela de fútbol

	Frecuencia	%	% acumulado
Amigo (a)	57	59	59
Radio	22	23	81
Vecinas	18	19	100
Total	97	100	

Fuente: Investigación de mercado

A la pregunta sobre cómo se enteraron sobre la existencia de la escuela de fútbol, los entrevistados respondieron, que principalmente se enteraron por algún amigo(a) 59%, este resultado guarda coherencia; dado que en lo que respecta a la práctica de algún deporte, por lo general la información fluye de persona a persona. Por otro lado el medio de comunicación que sirvió para tener conocimiento de la escuela de fútbol es la radio (23%), como se muestra en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 23: Como se enteró de la existencia de la escuela de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.11 Es necesario la apertura de academia de fútbol en Tarija

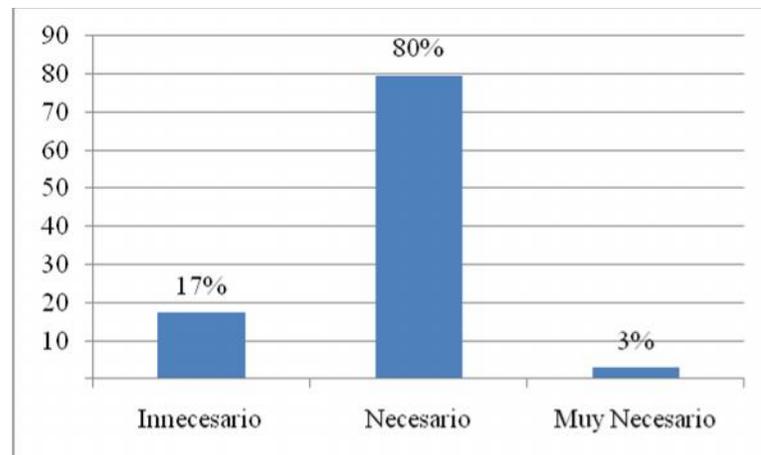
TABLA N° 15: Considera necesario la apertura de una academia de fútbol

	Frecuencia	%	% acumulado
Innecesario	23	17	17
Necesario	106	80	97
Muy Necesario	4	3	100
Total	133	100	

Fuente: Investigación de mercado

A la consulta a los entrevistados, sobre si consideran necesario la apertura de una academia de fútbol en la ciudad de Tarija, que preste servicios especializados de enseñanza del fútbol, en comportamiento de las respuestas muestran los siguientes resultados: el 80% de los entrevistados considera necesario, pero se debe también considerar que el 17% lo considera innecesario, esta última respuesta estaría mostrando una fidelidad de los entrevistados hacia las escuelas existentes, por que estarían mostrando su conformidad con la enseñanza que se imparten en las escuelas que actualmente funcionan en la ciudad de Tarija. El 3% de los entrevistados considera muy necesario.

GRÁFICO N° 24: Considera necesario la apertura de una academia de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.12 Razón para la apertura de una academia de fútbol

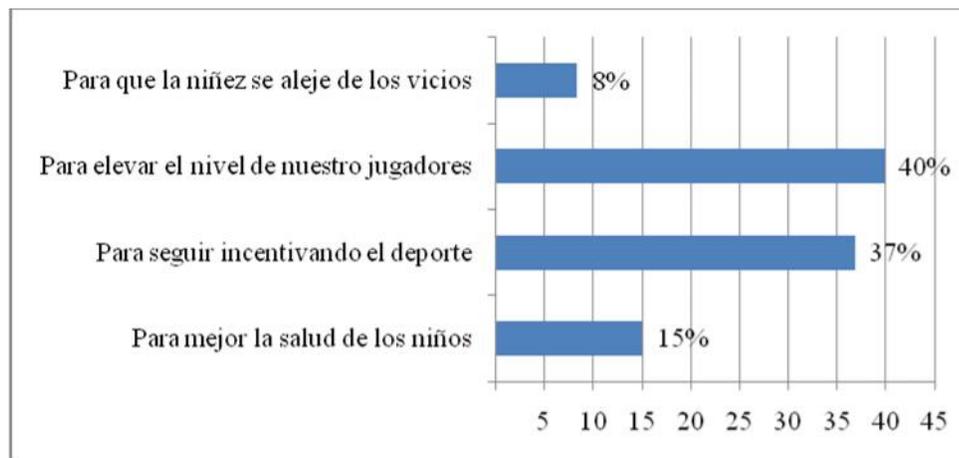
TABLA N° 16: Razones que consideraría para la apertura de una academia de fútbol

	Frecuencia	%	% acumulado
Para mejor la salud de los niños	20	15	15
Para seguir incentivando el deporte	49	37	52
Para elevar el nivel de nuestro jugadores	53	40	92
Para que la niñez se aleje de los vicios	11	8	100
Total	133	100	

Fuente: Investigación de mercado

Las razones por las que consideran necesario la apertura de una escuela de fútbol, los entrevistados manifestaron que; 40% ve necesario para elevar el nivel de nuestros jugadores, seguido por los que consideran, para seguir incentivando el deporte (37%), otro dato importante es el 8% de los entrevistados considera necesario la apertura de una academia de fútbol, para la niñez y juventud se aleje de los vicios.

GRÁFICO N° 25: Que razones consideraría para la apertura de una academia de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.13 Utilizaría los servicios de la academia de fútbol

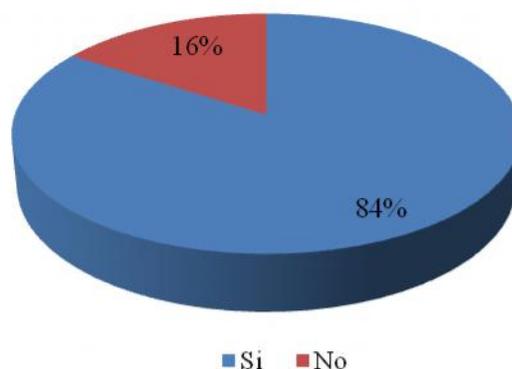
TABLA N° 17: Utilizaría los servicios de la academia de fútbol

	Frecuencia	%
Si	112	84
No	21	16
Total	133	100

Fuente: Investigación de mercado

Del 100% de los entrevistados el 84% estaría dispuesto a utilizar los servicios de una academia de fútbol si esta se apertura en la ciudad de Tarija. Lo que muestra una predisposición importante, este resultado debe ser considerado para estimar la demanda. Pero también se debe prestar mucha atención al 16% que no requerirían los servicios de una academia de fútbol.

GRÁFICO N° 26: Utilizaría los servicios de la academia de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.14 Servicios adicionales que desearía de la academia

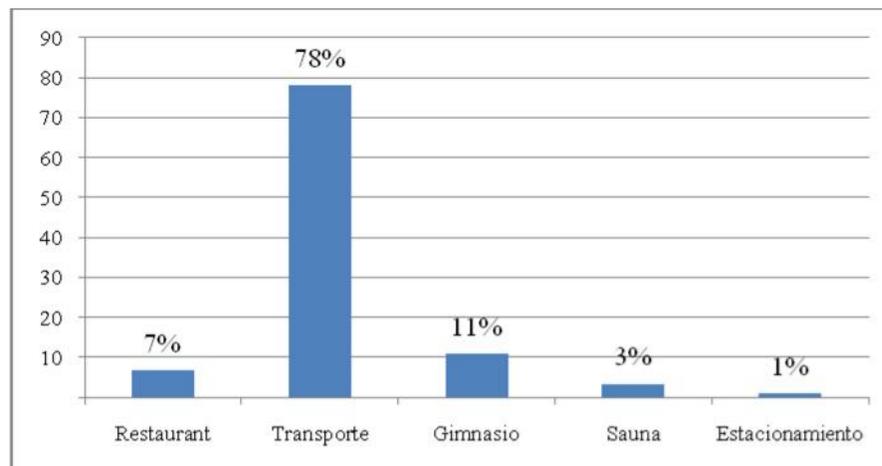
TABLA N° 18: Que servicio adicional debería ofrecer la academia de fútbol

	Frecuencia	%	% acumulado
Restaurant	8	7	7
Transporte	93	78	85
Gimnasio	13	11	96
Sauna	4	3	99
Estacionamiento	1	1	100
Total	119	100	

Fuente: Investigación de mercado

En caso de apertura una academia de fútbol, se considera las respuestas obtenidas con esta pregunta, puesto que los servicios adicionales que las consideran necesarios para la apertura de la academia de fútbol son el transporte (78%), el cual es valorado mayoritariamente, como se puede apreciar en la gráfica que sigue: Sin embargo tampoco debe dejar de considerarse el servicio de un gimnasio que exigen el 11%, como un servicio adicional que acompañe la enseñanza del fútbol.

GRÁFICO N° 27: Que servicio adicional debería ofrecer la academia de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.15 Segundo servicio que debe ofrecer la academia

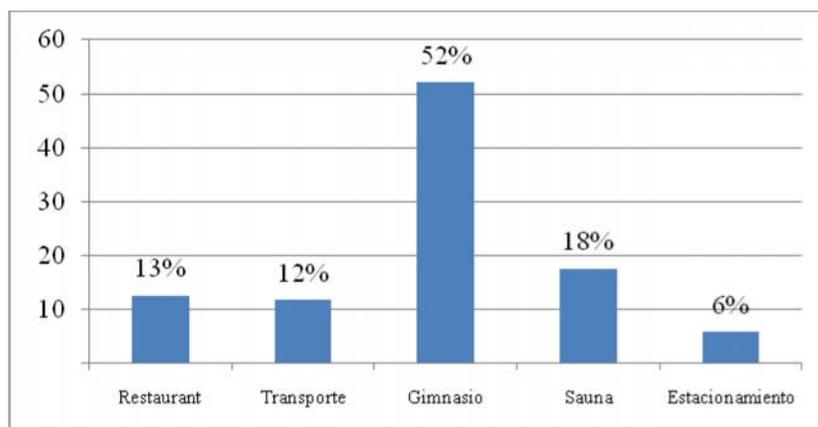
TABLA N° 19: Segundo servicio que valoraría de la academia

	Frecuencia	%	% acumulado
Restaurant	15	13	13
Transporte	14	12	24
Gimnasio	62	52	76
Sauna	21	18	94
Estacionamiento	7	6	100
Total	119	100	

Fuente: Investigación de mercado

El segundo servicio que los entrevistados valorarían de una academia de fútbol es el gimnasio, el cual muestra una preferencia del 52%, seguido por el sauna (18%), esta preferencia que muestran los entrevistados, deben considerarse, por un lado para estimar la demanda,, también para la estrategia comercial para la puesta en marcha del plan de negocios.

GRÁFICO N° 28: Segundo servicio que valoraría de la academia



Fuente: Investigación de mercado



3.10.16 Precio que pagaría por los servicios de una academia de fútbol

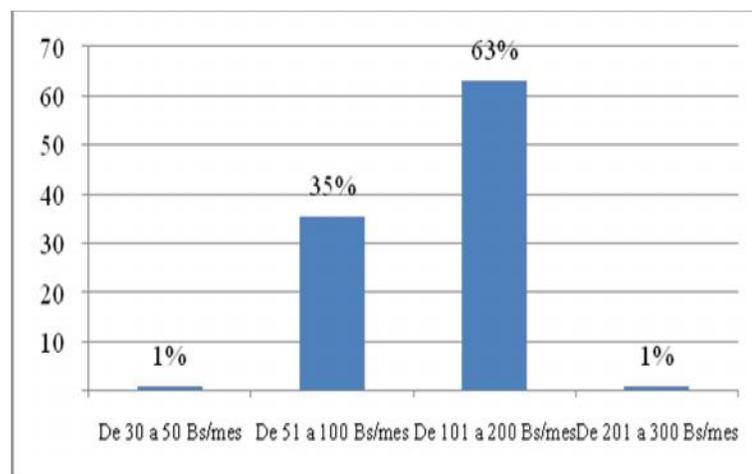
TABLA N° 20: Precio que pagaría por los servicios de una academia de fútbol

	Frecuencia	%	% acumulado
De 30 a 50 Bs/mes	1	1	1
De 51 a 100 Bs/mes	42	35	36
De 101 a 200 Bs/mes	75	63	99
De 201 a 300 Bs/mes	1	1	100
Total	119	100	

Fuente: Investigación de mercado

El precio que estuviera dispuesto a pagar por los servicios de enseñanza del fútbol en una academia de fútbol, conjuntamente con los servicios adicionales que se mencionó; es de 101 a 200 Bs./mes, así respondieron el 63% de los entrevistados. Mientras que el 35% estaría dispuesto a pagar entre 51 y 100 Bs. como se puede apreciar en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 29: Precio que pagaría por los servicios de una academia de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.17 Características que tomaría para seleccionar la academia

TABLA N° 21: Característica que tomaría para seleccionar la academia de fútbol

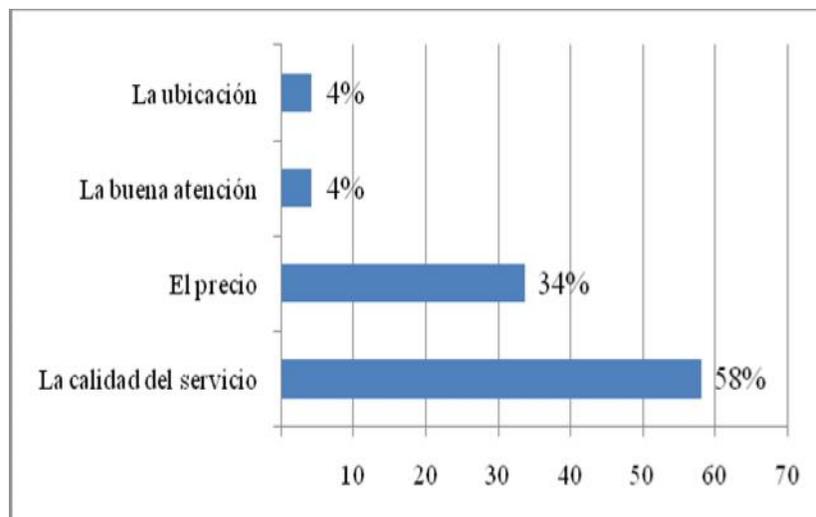
	Frecuencia	%	% acumulado
La calidad del servicio	69	58	58
El precio	40	34	92
La buena atención	5	4	96
La ubicación	5	4	100
Total	119	100	

Fuente: Investigación de mercado

Las entrevistas que se realizaron, muestran que las características que evaluarían los consumidores a la hora de elegir una academia de fútbol, son: la calidad del servicio (58%), el segundo aspecto que evaluarían es el precio con un 34%. Tanto la ubicación y la buena atención son aspectos que no son muy bien valorados 4% ambos.

Estas respuestas muestran al consumidor que al decir “la calidad del servicio” engloba un conjunto de aspectos donde también entra la atención, el precio y otros aspectos.

GRÁFICO N° 30: Característica que tomaría para seleccionar la academia de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.18 En qué lugar desearía que se ubique la academia de fútbol

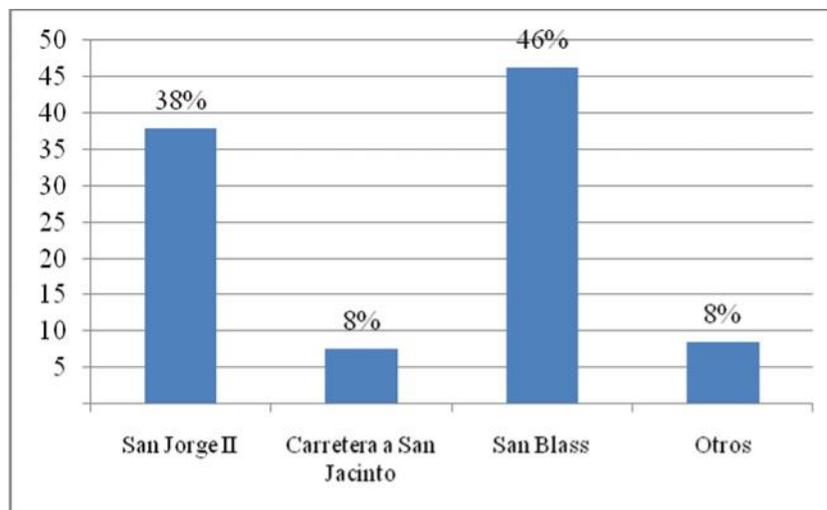
TABLA N° 22: Lugar que desearía que se instalara la nueva academia de fútbol

	Frecuencia	%	% acumulado
San Jorge II	45	38	38
Carretera a San Jacinto	9	8	45
San Blass	55	46	92
Otros	10	8	100
Total	119	100	

Fuente: Investigación de mercado

En la posibilidad de que lo consumidores pudieran dar su preferencia sobre el lugar que querrían que se ubique los predios de la nueva academia de fútbol. Consideran que el 46% prefiere que se ubique en San Blass, el 38% muestra sus preferencias en San Jorge II, estos resultados pueden ser verificados en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 31: Lugar que desearía que se instalara la nueva academia de fútbol



Fuente: Investigación de mercado



3.10.19 Género de los entrevistados

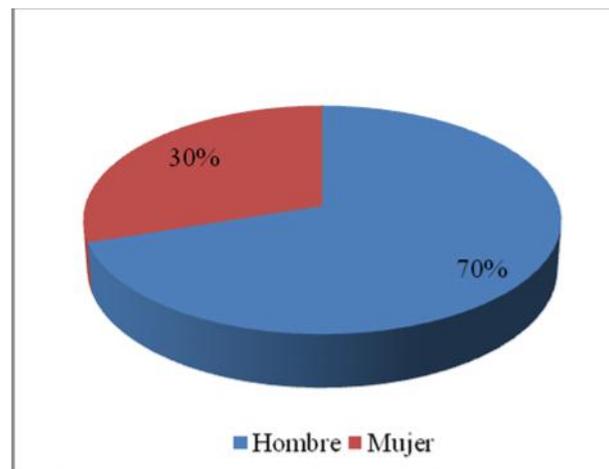
TABLA N° 23: Género de los entrevistados

	Frecuencia	%
Hombre	93	70
Mujer	40	30
Total	133	100

Fuente: Investigación de mercado

Para mostrar una coherencia en cuanto al género de los entrevistados, se decidió que 70% de los mismos sean jefes de familia (hombre) y el restante 30% (madres de familia), porque principalmente a la hora de elegir sobre alguna actividad deportiva para el hijo, tiene una mayor preponderancia la decisión que tome el padre de familia. Estos resultados son los que se muestran a continuación.

GRÁFICO N° 32: Género de los entrevistados



Fuente: Investigación de mercado



3.11 Verificación de la hipótesis

Se verificó la hipótesis: Los consumidores valoran más la calidad del servicio si tuvieran que elegir una academia de fútbol, el 58% valora este aspecto. A la consulta sobre los servicios adicionales que debería ofrecer la academia de fútbol, el transporte obtuvo el 78% de las respuestas valorativas. En cuanto al precio el 63% de los consumidores están dispuestos a pagar entre 101 Bs. y 200 Bs. mensualmente, que está muy relacionado con lo que pagan actualmente los entrevistados, donde el 21% paga 100 Bs./mes, para que sus hijos asistan a una escuela de fútbol.

3.12 Conclusiones de la investigación de mercado

- La investigación mercado reveló que los consumidores para una academia valoran más el transporte y la calidad del servicio.
- El precio que estarían dispuestos a pagar es 101 y 200 Bs./ Así respondieron el 63% de los entrevistados. Mientras que el 35% estaría dispuesto a pagar entre 51 y 100 Bs.
- Del 100% de los entrevistados el 84% estaría dispuesto a utilizar los servicios de una academia de fútbol si esta se apertura en la ciudad de Tarija.
- Las razones por las que consideran necesario la apertura de una academia de fútbol, los entrevistados manifestaron que; 40% para elevar el nivel técnico de nuestros jugadores,
- Los entrevistados consideran que el servicio que reciben por parte de las escuelas de fútbol es buena (59%) y tan sólo el 8% valora que el servicio es malo. Consideramos que la oportunidad para la academia de futbol se encuentran en la poca cobertura de la demanda que tienen las actúales escuelas de futbol y por otro lado un nicho de mercado; como es la enseñanza especializada del futbol.
- Aunque no muestran los entrevistados una preferencia clara en cuanto al lugar de instalación de la academia de fútbol, su preferencia mayoritaria se concentra con el 46% en el barrio San Blass. Esta elección podría deberse por que las entrevistas fueron realizadas a familias de ingresos medios altos y el distrito 12 de la ciudad de Tarija, alberga a familias pudientes.



CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN MATRIZ FODA



4 ANÁLISIS FODA

4.1 Fortalezas

- Ñ Los servicios adicionales que valoran los entrevistados son el transporte y el servicio de buena calidad, los cuales se espera implementar en la academia de fútbol. La consideramos que es una fortaleza, porque ninguna de las escuelas de fútbol en la actualidad tienen el servicio de transporte y este servicio es altamente valorado por los padres de familia, por la seguridad que da a sus hijos.
- Ñ La mayoría de los competidores se encuentran ubicados en los distritos más céntricos de la ciudad, lo que no les permite ampliar sus instalaciones, para prestar un mejor servicio.
- Ñ Las características que valorarían los futuros clientes en una academia de fútbol son: la calidad del servicio, el precio mensual y en última instancia la ubicación. En especial la ubicación donde fue cuidadosamente elegida para ubicarla en predios, donde se tenga todas las comodidades para la enseñanza del fútbol.

4.2 Oportunidades

- Ñ En el plano legal Ley 2770. menciona que la actividad física-deportiva en Bolivia, se adentra en un nuevo contexto, de fomento de la práctica del deporte.
- Ñ Tarija tiene buenos ingresos económicos siendo éstos un incentivo para las empresas que se encuentran trabajando de manera constante en Tarija.
- Ñ La Ley 2770. Ley del Deporte, se constituye más allá de sus imprecisiones técnicas y vacíos legales en un paso sin precedentes en el ámbito de la Cultura Física en Bolivia al constituirse en la Carta Magna
- Ñ La ciudad de Tarija, capital del departamento es el asentamiento humano de mayor tamaño con 209.459 habitantes. Con relación al total de la población departamental.



Ñ La dotación de servicios básicos (duchas, lavados, etc.) y vestidores es deficiente, es decir que en ninguna escuela de fútbol el cliente tiene la oportunidad de acceder a servicios sanitarios adecuados después de su rutina de práctica del fútbol.

4.3 Debilidades

Ñ Las familias Consideran que el precio que pagan por el servicio de enseñanza de fútbol para sus hijos es justo (67%), este resultado podría deberse por la valoración que dan al deporte como actividad que mejora la salud de sus hijos.

Ñ Las escuelas de futbol tienen un prestigio ya ganado por los años que vienen trabajando aunque en alguno de ellos resalta la falta de limpieza e higiene, ninguna escuela de fútbol cuenta con personal encargado de cumplir esta tarea específica.

4.4 Amenazas

Ñ El nivel de inversión realizado (obras civiles, infraestructura, equipos entrenamiento y materiales, instalaciones, equipamiento), que tienen un costo elevado.

Ñ Los competidores, pueden mejorar su infraestructura en el sentido de acondicionar las canchas de acuerdo a los requerimientos de mercado para así poder ser tomadas en cuenta para campeonatos oficiales (departamentales, nacionales, etc.) de esta forma se cubre esta parte de la demanda y proporcionará mayores ingresos a nuestros competidores reduciendo los de la academia de fútbol.

Ñ La propiedad de fácil acceso al mercado, dado que cualquier persona puede adquirir fácilmente todos los activos necesarios para la apertura de una academia de fútbol, haciendo que el grado de competitividad del mercado aumente.

Ñ Si en largo plazo la parte pública del mercado fortalece su oferta para la práctica de fútbol, aparecen canchas de césped sintético gratuitas, etc. comprometería los ingresos de las academias de fútbol.



4.5 Matriz FODA ampliada

En la siguiente matriz se muestra la matriz FODA ampliada, donde se identifican las Potencialidades, que resulta de la suma de fortalezas y oportunidades; Desafíos suma de debilidades y oportunidades; Riesgos suma de fortalezas y amenazas; Limitaciones suma de debilidades y amenazas.

CUADRO N° 6: MATRIZ FODA AMPLIADA

ANÁLISIS EXTERNO	<p>Ciudad de Tarija</p>  <p>Distritos</p>	ANÁLISIS INTERNO	
	Oportunidades (O)	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • legal Ley 2770, es incentivo para la práctica del deporte. • Demanda insatisfecha. • En épocas de verano donde los niños están de vacación practican algún deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena infraestructura. • Los precios de la academia de fútbol, en promedio, es bastante competitivo. • Ubicación en los distritos más céntricos. • Los futuros consumidores valoran de una academia de fútbol es el transporte y que el servicio sea de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios adicionales incompletos. • el cliente tiene la oportunidad de elegir si inscribe a sus hijos a una escuela de fútbol o a la academia de fútbol. • Falta de limpieza e higiene.
	Amenazas (A)	F+O= Potencialidades	D+O= Desafíos
	<ul style="list-style-type: none"> • No existen barreras fuertes de entrada al mercado • Fortalecimiento de las escuelas municipales. • Incremento del número de escuelas de fútbol tanto privadas como públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliarse y cubrir la demanda insatisfecha. • Adecuar canchas a las medidas y forma oficiales. • En el futuro ofrecer ambientes para la práctica de nuevos deportes. • Mercado en crecimiento dado la fuerte demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar mejores condiciones a los clientes. • Hallar mejores métodos de limpieza e higiene. • Ofrecer servicio de asistencia de instructores capacitados (gimnasios).
	F+A= Riesgos	D+A= Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de instructores profesionales. • Los establecimientos y/o terreno es alquilado la imposibilidad de ampliaciones. • Incapacidad para atender a los clientes más exigentes. • Poca capacidad de ampliación de su infraestructura.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, diciembre 2011 a enero 2012

CAPÍTULO V
ASPECTOS LEGALES



5 ASPECTOS LEGALES

5.1 Introducción

Uno de los aspectos más importantes, en la constitución de una empresa nueva, es el aspecto legal. Que tiene que ver con todas aquellas obligaciones que una Empresa tiene cumplir con diferentes instituciones (SIN, HAM, etc.), como también con sus empleados (CNS, AFPs, etc.) Estas obligaciones debe tramitarse antes del inicio de actividades es decir antes de prestar el servicio.

El cumplir con todos los requisitos que la ley manda, le confiere a la empresa un carácter de seriedad y le ofrece la posibilidad de concursar en licitaciones y/o trabajar con instituciones, como también le ofrece al empleado toda la seguridad de que se está empleando en una empresa que cumple con la ley.

El no cumplimiento de la normativa no solo puede presentar una vida efímera para la empresa, también podría conllevar juicios o penalidades que a la larga afectan a la empresa y por ende a sus clientes.

En las líneas que siguen se exponen las normativas legales que se deben de cumplir para una adecuada constitución de la empresa.

5.2 Obligaciones fiscales

Las instituciones que regulan el funcionamiento de las empresas en la Ciudad de Tarija son las siguientes:





Registro de la Empresa en la Cámara de Comercio.

Obtención del NIT, además determina el tipo de Impuesto que se tiene que pagar, como el IUE (25%) anualmente, IVA (13%) e IT (3%) mensualmente.

Padrón Municipal y Licencia de Funcionamiento.

Afiliación de la Empresa con sus respectivos trabajadores.

Registro de la Empresa y las personas que trabajan en ella.

Registro del Empleador.

5.3 Fundempresa

La Empresa “LA GAMBETA” será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) conformada por dos socios, donde su responsabilidad está limitada a sus aportes de capital, puesto que responderán en forma solidaria y limitada del total de las obligaciones.

Para la inscripción de la empresa en FUNDEMPRESA, se debe iniciar, solicitando la “homonimia”, para no cometer el error de poner un nombre a la empresa que ya está registrado. Para esta finalidad se llena el formulario 0010/10 (VER ANEXO 7), donde se registras la razón social (tres opciones), el tipo de sociedad que se constituirá y los datos del representante que solicita la homonimia. Que tiene un costo de 150 Bs. y aproximadamente demora dos días.

Una vez que se tiene la certificación de FUNDEMPRESA sobre la disponibilidad del nombre, se procede a registrarlo, para lo cual debe realizar la cancelación de 650 Bs. y Llevar el formulario 0020/10 (VER ANEXO 8), donde se registra los datos de empresa, la dirección de funcionamiento, el objeto de la constitución, información financiera, información de cierre de gestión fiscal y la datos personales de quien fungirá como representante legal. Este puede ser uno de los socios, como también puede ser una persona externa a la empresa.



Un resumen de los pasos a seguir para completar una constitución adecuada y los requisitos a cumplir se presentan a continuación:

1. Formulario N° 0020/03 de solicitud de Matricula de Comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el representante legal.
2. Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene, acompañado la respectiva solvencia profesional original otorgada por el colegio de contadores.
3. Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible en original o fotocopia legalizada legible. Este debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario.
4. Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga:
 - a) Introducción notarial de la escritura pública.
 - b) Transcripción de los Art. 1 al 7 del código de comercio.
 - c) Conclusión y concordancia de la intervención del notario de Fe Pública.
5. Testimonio del poder del presentante legal original o fotocopia legalizada legible.

5.4 Servicio nacional de impuesto (SIN)

Para obtener la numeración de identidad tributaria (NIT). En esta instancia se debe presentar la constitución de la empresa, la constancia de domicilio y llenar el formulario 3014. El SIN da un plazo de 30 días para presentar el balance de apertura.

- Solicitud de inscripción.
- Testimonio y/o Escritura de Constitución de la Sociedad (Original y Fotocopia).
- Poder que acredite al Representante Legal o apoderado (Original y Fotocopia).



- Cédula de Identidad vigente del Representante Legal o apoderado (Original y Fotocopia).
- Factura o pre factura de Luz del último mes del domicilio fiscal y del domicilio particular del Representante Legal (Original y Fotocopia).

5.5 Gobierno municipal

Continuando con el proceso se necesita realizar la tramitación para la obtención de la licencia de funcionamiento, que tiene una duración de aproximadamente de 48 días con el objetivo de certificar la apertura de nuestra actividad económica.

Para obtener la licencia de funcionamiento se asiste al gobierno municipal, específicamente a las oficinas ubicadas en la segunda planta del mercado del barrio El Molino, de la ciudad de Tarija, donde se solicita el registro municipal respectivo de la empresa que tiene un costo de 60 Bs. el mismo es emitido mediante la según ordenanza N° 030/2003. El mismo se puede obtener utilizando el NIT ya obtenido y el nombre que acompaña a éste ya sea una persona natural o jurídica. Para obtener la licencia de funcionamiento según el sector de servicio.

El Gobierno Municipal para otorgar la licencia de funcionamiento una vez presentados todos los requisitos y previo el otorgamiento de dicha licencia, efectuará una inspección mediante la cual verificará las condiciones técnicas (conexiones de gas, luz, agua, etc.), condiciones ambientales (respecto al ruido), condiciones laborales, de higiene, salubridad, de tal manera que se apruebe o rechace la respectiva solicitud de Licencia de Funcionamiento.

5.5.1 Requisitos que cumplir

- Formulario para inspección (declaración jurada).
- Fotocopia de Cédula de Identidad del Propietario y/o Responsable Legal (actualizado).
- Fotocopia del NIT (Certificado de Inscripción).



- Fotocopia del Balance de Apertura, debidamente firmado por Propietario y Contador Profesional.
- Testimonio de Constitución de Sociedad (personas jurídicas).
- Registro en FUNDEMPRESA (Empresas unipersonales y jurídicas).
- Fotocopia del Poder Notariado para el Responsable Legal (personas jurídicas).
- Certificado Sanitario y Carnet Sanitario (SEDES solo para venta de alimentos)
- Certificado de la Defensa del Consumidor – ODECO (solo para venta de alimentos).
- Contrato con Seguridad Privada.
- Certificado de Antecedentes emitido por la Policía Nacional FELCC.
- Informe Técnico emitido por la Dirección de Medio Ambiente.
- Los locales deben estar legalmente ubicados, según lo establecido en la Ordenanza Municipal N°030/2003.
- Autorización de la Junta Vecinal, según corresponda (R.M. N°01/2004)
- Licencia Ambiental.

5.6 Caja nacional de salud (CNS)

En la caja nacional de salud se realiza la afiliación a los empleados de la empresa.

Para el trámite de cualquier empresa los tres formularios requeridos tienen un costo de Bs. 13 Este tiene la duración de medio día previamente presentando toda la documentación requerida, que se detalla a continuación.

5.6.1 Requisitos que cumplir

- Formulario AVC 01 (llenado).
- Formulario AVC-02 (vacío).



- RCI-1A (llenado las 2 primeras filas y el mes).
- Carta de solicitud dirigida al Dr. Juan Seborga Miranda.
- Fotocopia C. I. Representante Legal.
- Fotocopia NIT.
- Balance de Apertura Aprobado y Sellado por el SIN*.
- Testimonio de Constitución si es en Sociedad.
- Planilla de Haberes original y copia.
- Nómina de Personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.

* En caso de no contar con el balance de apertura, también se admite el balance de gestión.

5.7 Administradora de fondo de pensiones (AFPs)

Son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada. Pero su principal objetivo es incrementar el nivel de ahorro del país, de acuerdo a las leyes vigentes, por lo que todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFP's.

5.7.1 Requisitos a cumplir

- Llenar Formulario de Inscripción del Empleador.
- Fotocopia del Certificado de Inscripción al Padrón Nacional de Contribuyentes (Número de Identificación Tributaria - NIT).
- Fotocopia del Documento de Identidad del Representante Legal.
- Fotocopia del Testimonio de Poder que acredite la Representación Legal, cuando corresponda.



5.8 Ministerio de trabajo

El último paso del proceso es realizar la tramitación en el Ministerio de Trabajo, tomando en cuenta que dura solo un día y tiene un costo aproximado de Bs. 80. En esta instancia un empleador se registra en el “Registro Obligatorio del Empleador” (ROE), a continuación se detallan los requisitos a cumplir:

5.8.1 Requisitos a cumplir

- Formulario de Registro Obligatorio de Empleadores llenado y firmado por el representante legal de la institución (un original y dos copias).
- Boleta de depósito bancario de Bs. 80.00 (ochenta 00/100bolivianos)

Todas las empresas que estén registradas en FUNDEMPRESA Todas las Sociedades Comerciales, Empresas Unipersonales, Sociedades Cooperativas, Sociedades Civiles, Asociaciones Civiles y Empresas Publicas, independientemente de su giro o naturaleza, deben estar registradas en el ROE, los empleadores que incumplan esta determinación serán pasibles a la aplicación de sanciones por infracción a leyes sociales.

CAPÍTULO VI
NATURALEZA DEL NEGOCIO



6 NATURALEZA DEL NEGOCIO

6.1 Introducción

En las líneas que siguen describimos, las características de la Academia de Fútbol; en tal sentido primeramente se plantea el nombre y el logo respectivo, a continuación se formula la misión, visión, la filosofía y los objetivos.

6.2 Descripción de la Academia de Fútbol

En Bolivia el deportista profesional carece de regularidad en su rendimiento, posee poca ética profesional y es asociado con comportamientos antideportivos dentro y fuera de las canchas. En el caso específico de nuestra ciudad (Tarija) el deportista profesional es asociado al exceso de alcohol, mujeres o cualquier otro vicio, dejando una imagen errónea de lo que significa ser deportista. El deportista no tiene ni demuestra un compromiso con las instituciones que representa. Hay una falta de seriedad frente a la responsabilidad. En tal sentido la academia de fútbol será una empresa que se encuentra en sector de servicios de la enseñanza del fútbol, encaminara al joven a la práctica de este bello deporte, se abocará a la enseñanza de la educación completa y la formación permanente y sistemática de los jóvenes en la práctica del fútbol.

Pretendemos darle un sentido de educación al fútbol, para que los jóvenes desarrollen un cuerpo sano. En la Academia enseñaremos a los niños, adolescente y joven futbolista, el sentido de profesionalismo que todo jugador debe tener cuando practica este bello deporte como es el fútbol.

6.3 Servicios que prestará

La academia de fútbol presta el servicio de enseñanza del fútbol a nivel profesional, para lo cual cuenta con todas las instalaciones requeridas para la práctica adecuada del fútbol, consistentes con dos canchas de fútbol reglamentarias, una de césped natural y otra de césped artificial, pero también se ofrecerá servicios adicionales:



Snack para la venta de bebidas refrescantes y alimentos, área de salas de video para la preparación táctica del jugador.

También se realizarán alquiler de los predios para la realización de campeonatos, fuera de los horarios de funcionamiento de la academia de fútbol. Donde pueden participar equipos de empresas, unidades educativas, universidades, etc.

Los clientes a los que va dirigido este negocio son todos los niños y jóvenes comprendidos entre los 5 a 15 años de edad.

6.4 Nombre de la empresa



6.4.1 Razones que justifican el nombre

El nombre, no solo expresa el sello distintivo de una empresa, implícitamente expresa la filosofía, la psicología de los propietarios y sobre todo una forma de ver el “FUTBOL”. En tal sentido se decidió poner a la academia de fútbol la GAMBETA. Porque ya sea que el jugador juegue a la ofensiva y/o defensiva. ^{La} GAMBETA es inherente al mismo jugador.

6.5 Logotipo de la Academia de la fútbol

GRÁFICO N° 33: Logotipo de la empresa





6.5.1 Descripción del logo

El logo de la empresa, expresa su alto compromiso con la enseñanza del fútbol en el departamento de Tarija, desarrollando sus actividades en la ciudad de Tarija. El mismo se ve reflejado por la inclusión en el logo la franja en diagonal con los colores del departamento de Tarija. También al disponer la pelota en la parte superior derecha del logo, está expresando, que nuestra única actividad es el fútbol. Y por último expresa a través de la representación en forma de sombra de dos jugadores “La GAMBETA”, como el aspecto filosófico de la Empresa.

6.6 Lema de la Academia

El lema planteado, refleja que como empresa no buscamos que los jugadores busquen la victoria como único objetivo, sino como consecuencia de un juego elegante y respetando las reglas.

"Un buen deportista compite lealmente, respetando a sus adversarios. Nunca pierde el control, gane, empate o pierda. Apoya a sus compañeros de equipo. Obedece las reglas y acata las decisiones de jueces"

6.7 Misión y visión

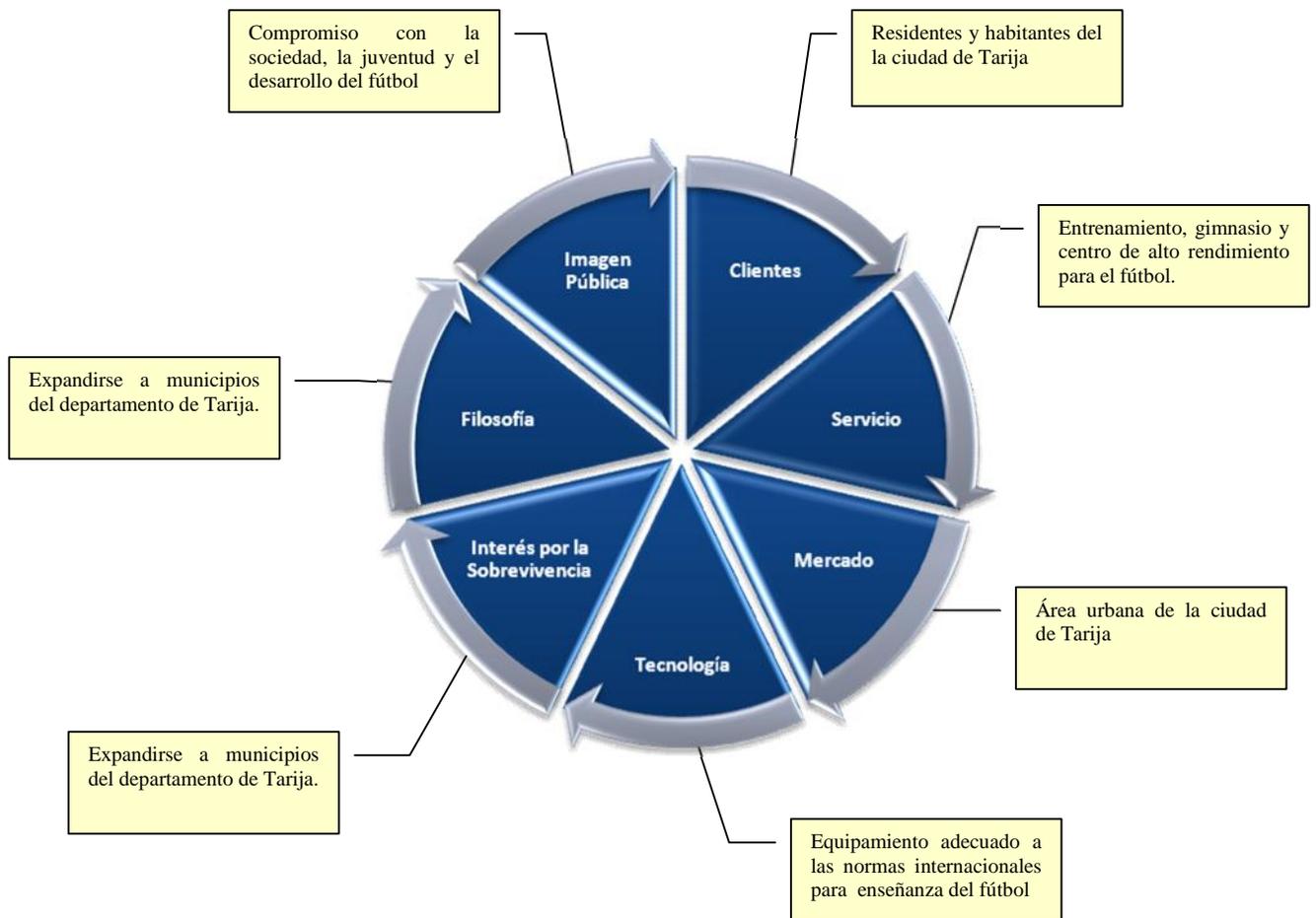
6.7.1 Misión

“Ser una Empresa dedicada a la actividad deportiva en la CIUDAD DE TARIJA; encargada de representarla en la práctica y competencia del fútbol, así como formar a sus jóvenes; con la visión integral y humanista propia, respetando a los demás. Como también promover el gusto por la práctica de la actividad física y el fútbol en niños y jóvenes de nuestra ciudad, con el propósito de mantener a éstos insertos dentro de una institución y alejados de los riesgos sociales; ofreciendo entrenamientos de calidad que le ayuden en su desarrollo integral, respaldados en los conocimientos y experiencia de sus profesores y cuerpo técnico.”



Elementos utilizados en la formulación de la misión:

GRÁFICO N° 34: Elementos utilizados para la formulación de la misión



Fuente: Elaboración propia

Los elementos mencionados y en los cuales se basa el planteamiento de la misión, serán profundizados cuando se desarrolle el mix de marketing y las estrategias comerciales, para la instrucción eficaz de la empresa al mercado.



6.7.2 Visión

“Seremos una Empresa líder en la enseñanza y administración de la práctica deportiva del futbol; reconocida como una Academia de fútbol a nivel departamental y nacional a partir de la adecuada enseñanza del futbol, además preocupada por la formación integral de sus integrantes fomentando la disciplina, principios y valores de la sociedad Tarijeña.”.

6.8 Objetivos

- Promover la práctica del fútbol en los niños formándolos como seres humanos que aman su actividad con la posibilidad de llegar a ser personas íntegras que contribuyan con el desarrollo social y fortalezcan los sanos valores de la juventud actual.
- Vincular la práctica del fútbol con la vocación educativa del deporte, desarrollando conductas libres de prejuicios y basadas en el compañerismo, la exigencia y el respeto³⁷.
- Ofrecer una enseñanza futbolística de muy alto nivel, con un equipo de profesores altamente capacitados.
- Contar con el respaldo del Servicio Departamental del Deporte, para aunar esfuerzos en pos del desarrollo del fútbol tarijeño.
- Propiciar la formación integral de todos los miembros de la Escuela, como seres humanos en general y como deportistas en particular. Es decir, la educación en sus aspectos, técnicos, físicos, psicológicos y en sus aspectos humanos, éticos e intelectuales.
- Entender y valorar el trabajo en equipo
- Adquirir hábitos tanto de responsabilidad y autodisciplina, como de respeto a compañeros, contrarios, árbitros, instalaciones...etc.
- Enseñar de forma progresiva la práctica del fútbol en sus diferentes etapas.

³⁷ En este objetivo se cumplirá, degenerando políticas internas de fomento de un juego cooperativo tanto dentro como fuera de las canchas de futbol.



6.9 Filosofía de la academia de fútbol

El fútbol tiene actualmente un incuestionable poder. Aglutina masas, genera debates mediáticos, crea opiniones y arrastra pasiones en todo el mundo. Es, por tanto, un factor de alta influencia para el niño. Por lo que nuestra filosofía estará basada dentro de los siguientes postulados:

- En la Academia de Fútbol **La GAMBETA** trabajamos para que esa influencia sea altamente positiva en su desarrollo integral. Sin descuidar los aspectos específicos que intervienen en la enseñanza del fútbol, nos preocupamos por la formación en el resto de factores que intervienen como son los educativos y los sociales.
- La enseñanza tiene que ser la adecuada a la edad del alumno de la Academia y su distribución prácticamente coincide con las etapas educativas determinadas por el Ministerio de Educación: Educación Infantil, Primaria y Secundaria.
- La Academia, intenta potenciar el desarrollo de lo que ha dado en llamarse "inteligencias múltiples" para que los niños puedan transferir los conocimientos adquiridos en las distintas etapas del fútbol a los aprendizajes escolares. Se deberá trabajar los aspectos perceptivo-motrices que intervienen en los aprendizajes básicos, introduciendo el trabajo físico y técnico, mediante las facultades físicas y técnicas, posteriormente.
- Finalmente dejar constancia del trabajo permanente sobre los aspectos considerados como valores: sinceridad, puntualidad, superación, respeto, responsabilidad, perseverancia, autoconocimiento, etc., que para nosotros son la base en la formación educativa y social, siendo tan importantes o más que los aprendizajes técnicos, tácticos y estratégicos.

6.9.1 Filosofía general

La Academia de futbol **La GAMBETA** tienen bien claro que sólo unos pocos serán futbolistas profesionales, pero personas lo son todos.



6.10 Principios de la academia de fútbol

1. La Academia de Fútbol **La GAMBETA** favorecerá el aprendizaje individual y colectivo a sus alumnos. La participación en nuestra Academia por parte de alumnos, educadores, padres y seguidores supone derechos y deberes.
2. El Reglamento Interno y Código Moral debe ser respetado y aplicado por los alumnos, los padres y los educadores en el marco de todas las actividades de la Academia: reuniones, entrenamientos, competiciones oficiales y encuentros amistosos, salidas y eventos relacionados con la Academia.
3. La Academia de Fútbol **La GAMBETA** es neutral desde el punto de vista político, ideológico y religioso. No se tolerarán bajo ningún concepto actos, declaraciones y comportamientos que promuevan el racismo, la xenofobia, la discriminación sexual o social, y cualquier tipo de menosprecio hacia los demás.
4. El respeto hacia las personas: Todos se comprometen a respetar la integridad física y moral de los demás. Proteger y respetar a los alumnos, quienes son ante todo niños menores de edad y constituyen la base fundamental de la Academia.
5. Se fomentará en cualquier circunstancia la tolerancia y el diálogo, dentro del respeto de las normas y de la autoridad.
6. El respeto de los bienes materiales: todos se comprometen a cuidar y respetar los bienes de la Academia (ropa deportiva, balones, etc.) así como las instalaciones donde se desarrollen las actividades y el de transporte utilizado.
7. El respeto hacia nuestra institución **La GAMBETA**: todos se comprometen a ser representantes ejemplares de las actividades deportivas y sociales de nuestra institución. Los colores de **La GAMBETA** se defenderán con orgullo, dignidad y deportividad, respetando a los adversarios y considerándoles como compañeros.

CAPÍTULO VII

PLAN DE MARKETING



7 PLAN DE MARKETING

Este capítulo del plan de negocios comprende mucho análisis y es muy importante para la empresa, es decir cada uno de los distintos actores que vinculan una empresa. Por lo tanto el Marketing se debe ocupar del mercado, de sus clientes, de sus compradores, etc.; y además de determinar las necesidades y deseos del mercado objetivo y entregar al mismo los productos y/o servicios que le satisfagan de la mejor manera y más eficazmente que la competencia.

Además de ello se debe desarrollar las estrategias más adecuadas para la empresa para el mercado determinado y definir cómo vamos a diferenciarnos de los competidores más importantes. Tomando en cuenta para ello se analizará por medio de dos componentes esenciales como ser: Marketing Estratégico y Marketing mix.

7.1 Objetivos de marketing

7.1.1 Corto plazo

- Realizar una promoción masiva del servicio en la etapa introductoria (antes de la inauguración y durante los dos primeros meses).

7.1.2 Mediano plazo

- Lograr posicionar a la empresa en el mercado tarijeño como la mejor academia de fútbol, en un periodo no mayor a un año.
- Cubrir el 50% de la demanda potencial en el primer año, con una tasa de crecimiento del 15% a partir del mismo.
- Obtener la fidelidad del cliente en un plazo menor a un año.

7.1.3 Largo plazo

- Fortalecer la imagen de la empresa tanto a nivel local como nacional a través de una publicidad y propaganda apropiada en el lapso de dos años.



7.2 Estructura del mercado

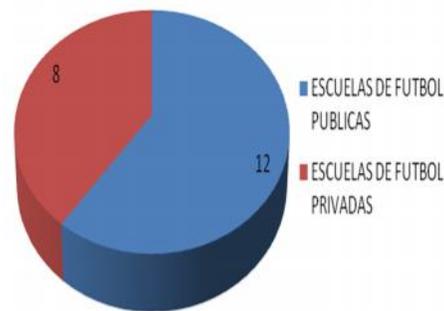
En la actualidad la estructura de mercado, por la cantidad de escuelas de fútbol que se encuentran funcionando, se podría acerca a un modelo de competencia perfecta. Sin embargo cabe aclarar que en la actualidad no existe ninguna academia de fútbol con las características que se piensa instalar. En la actualidad de las veinte escuelas de fútbol se tiene la siguiente estructura:

CUADRO N° 7: Escuelas de fútbol existentes en la actualidad

	ESCUELAS DE FUTBOL PUBLICAS	ESCUELAS DE FUTBOL PRIVADAS	
Su principal misión es la masificación del deporte, funcionan en predios públicos, y con recursos públicos	Escuela Municipal de Fútbol	Tennis Soccer	Funcionan principalmente en predios alquilados, no cuentan con entrenadores con una solida formación, para la enseñanza del fútbol.
	Escuela San José	Chapaquito Feliz	
	Escuela Pedro Antonio Flores	La Terminal	
	Escuela San Jorge	V Centenario	
	Escuela 15 de Abril	Gordo Ríos	
	Escuela Guadalquivir	Real Tarija	
	Escuela Fabril	García Agreda	
	Escuela Aeropuerto	Unión Central	
	Escuela San Roque		
	Escuela Los Chapacos		
	Escuela San Gerónimo		
	Escuela La Pampa		



GRÁFICO N° 35: N° de Escuelas públicas y privadas en la ciudad de Tarija



Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de caracterizar con mayor precisión, a continuación se presenta una tabla, donde se puede apreciar el número de niños aproximado que atiende tanto las escuelas de fútbol privadas y las escuelas municipales de fútbol.

7.2.1 Participación de mercado de las escuelas privadas de fútbol

Las actuales escuelas de fútbol privadas que se encuentran funcionando en la ciudad de Tarija, tienen diferentes categorías (VER ANEXO 9) a las cuales prestan sus servicios, de acuerdo al número de niños que atienden, en la tabla que sigue se presenta el número de niños promedio que en la actualidad atienden y la participación de mercado con el que cuentan.

TABLA N° 24: Escuelas de fútbol privadas, participación en el mercado

ESCUELA DE FUTBOL	N° DE NIÑOS QUE ATIENDE	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Tennis Soccer	56	12%
Chapaquito Feliz	81	18%
La Terminal	40	9%
V Centenario	40	9%
Gordo Ríos	55	12%
Real Tarija	100	22%
García Agreda	55	12%
Unión Central	33	7%

Fuente: Elaboración propia, mayor información (VER ANEXO 9)



Se puede apreciar que la escuela Real Tarija, es la que tiene mayor participación en el mercado (22%), seguido por la escuela Chapaquito Feliz (18%).

7.2.2 Escuelas públicas de fútbol

Más conocidas como escuelas de masificación del deporte, en la actualidad son 12 escuelas distribuidas por diferentes barrios de la ciudad de Tarija. Al ser financiadas completamente por el Gobierno Municipal, no buscan el lucro, pero son selectivos en cuanto a la admisión de nuevos niños, por la alta demanda con que cuentan.

TABLA N° 25: Escuelas de fútbol públicas, N° de niños que atienden

ESCUELA DE FUTBOL	N° DE NIÑOS QUE ATIENDE	PARTICIPACIÓN
Escuela Municipal de Futbol	110	20%
Escuela San José	55	10%
Escuela Pedro Antonio Flores	46	8%
Escuela San Jorge	28	5%
Escuela 15 de Abril	25	4%
Escuela Guadalquivir	33	6%
Escuela Fabril	83	15%
Escuela Aeropuerto	48	9%
Escuela San Roque	33	6%
Escuela Los Chapacos	38	7%
Escuela San Gerónimo	34	6%
Escuela La Pampa	31	5%

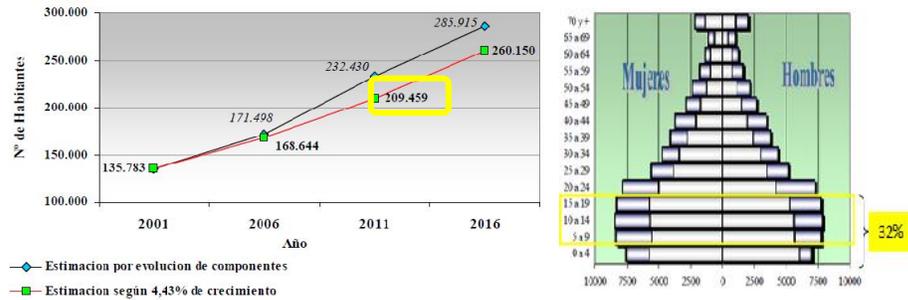
Fuente: Elaboración propia

Principalmente tienen como mercado objetivo a jóvenes de 15 años en adelante, pero también atienden a niños pero en menor proporción.

7.3 Análisis de la demanda

Para la estimación de la demanda; se inició por identificar la población objetivo, que son los niños y jóvenes comprendidos en la edad de 5 a 15 años. Que según estimaciones (basados en el censo 2001), en la ciudad de Tarija ascienden al 32% de la población.

GRÁFICO N° 36: Proyección de la población de la ciudad de Tarija



Fuente: INE CNPV 2001; Método de componentes y diagnóstico urbano ciudad de Tarija

Las estimaciones también muestran que para el 2011 la población en la ciudad de Tarija asciende a 209459 habitantes, considerando que la población en la ciudad de Tarija (área urbana) crece 4.43% por año: Con estos datos se estima la demanda de mercado y la demanda para la instalaciones de la empresa en la ciudad de Tarija, para la apertura de una academia de fútbol.

CUADRO 8: Estimación de la demanda de mercado

Población estimada 2011	Población estimada para el 2012 (según tasa de crecimiento 4.43%)	Porcentaje de niños (as) y jóvenes comprendidos en la edad de 5 a 15 años	% personas de ingresos medios-altos 48%	Porcentaje de sexo masculino 50%
209459	218738	32%	48%	50%
		69996	33598	16799

Fuente: Elaboración propia

La estimación realizada del cuadro anterior nos muestra que los niños y jóvenes que están efectivamente en posibilidad de asistir (tomando el 48% del 32%), ascienden a 33598 niños y niñas, de esta cantidad se restó el porcentaje de niñas (mujeres), que según estimaciones del INE, ascienden al 50%. Por tanto, se estima que la demanda de mercado vendría a ser 16799 niños y jóvenes comprendido en la edad de 5 a 15 años.

7.3.1 Estimación y proyección de la demanda de mercado- empresa

En el cuadro que sigue se estima la demanda efectiva. Para su estimación se inició por estimar la población en la ciudad de Tarija hasta el 2020, posteriormente, se sacó



32% que son los niños comprendidos en la edad de 5-15 años, que vienen a ser la población objetivo de la academia de fútbol, posteriormente a esta población se sacó el 48%, porque el restante 52% solo corresponde a niños que tienen un núcleo familiar pobre o de escasos recursos (VER ANEXO 10), y por más que quisieran asistir a la academia de fútbol, no podrían hacerlo, porque la enseñanza tiene un costo, el mismo no podría ser cubierto. Posteriormente las proyecciones del INE, muestran que el 50% de población en ciudad de Tarija son mujeres, por tanto se estimó la demanda de mercado sobre el 50%. Con esta información se asumió que en la ciudad de Tarija existen actualmente veinte escuelas de fútbol entre privadas y públicas, donde los niños asisten. Por tanto solo se consideró el 40% de la demanda mercado, como demanda para la empresa.

TABLA 26: Estimación de la demanda potencial y efectiva

AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población estimada	218738	228428	238547	249115	260151	271676	283711	296279	309404
32% niños de 5-15 años	69996	73097	76335	79717	83248	86936	90788	94809	99009
Niños (as) y jóvenes de ingresos medios altos (48%)	33598	35087	36641	38264	39959	41729	43578	45508	47524
Demanda de mercado	16799	17543	18320	19132	19980	20865	21789	22754	23762
Demanda de la Empresa (40%)	6720	7017	7328	7653	7992	8346	8716	9102	9505

Fuente: Elaboración propia

Según las estimaciones realizadas, muestran que la demanda iniciara en el 2013 con 7017 niños hasta llegar a 9505 niños en el 2020, como se puede apreciar en la tabla anterior.

7.3.2 Segmentación de la demanda

Los resultados que nos muestra el cuadro N° 9, es la primera segmentación que realizamos de los consumidores de la demanda de la empresa. La segmentación se ha realizado considerando que el año escolar de los niños, que tiene una duración de nueve meses y que es la actividad principal que tienen en ese tiempo es la asistencia a clases.

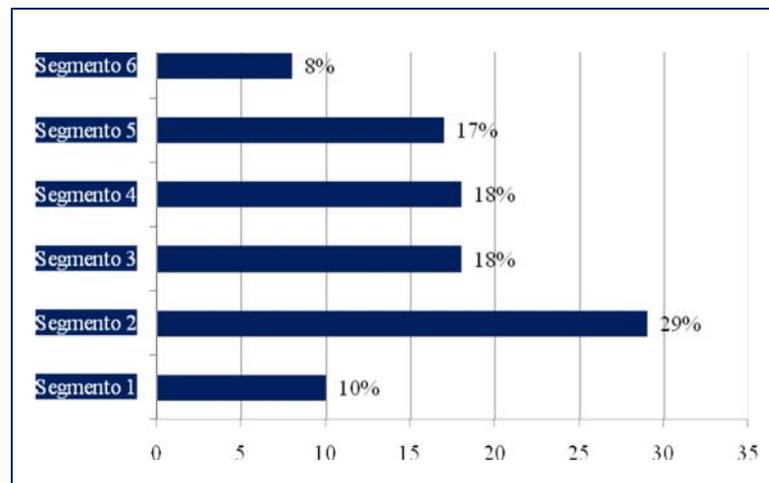
**CUADRO N° 9: Segmentación para atención de la demanda efectiva**

EDAD	CICLO ESCOLAR	SEGMENTACIÓN	SEGMENTACION POR EDAD
5	kínder	Segmento 1	5 años
6	1° de primaria	Segmento 2	6-8 años
7	2° de primaria		
8	3° de primaria		
9	4° de primaria	Segmento 3	9-10 años
10	5° de primaria		
11	6° de primaria	Segmento 4	11-12 años
12	7° de primaria		
13	8° de primaria	Segmento 5	13-14 años
14	1° de secundaria		
15	2° de secundaria	Segmento 6	15 años

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Distribución de la demanda por edades

La estimación realizada de la demanda de la empresa. Realizándole un tratamiento estadístico, por segmentos seleccionados; es el que se presenta en la gráfica que sigue:

GRÁFICO N° 37: Distribución de la demanda por segmentos (en porcentaje)

Fuente: Elaboración propia en base a información del INE

Esta segmentación nos muestra que no existen diferencias considerables en cuanto el segmento 3 y 4, el segmento donde se concentra el mayor porcentaje de consumidores de la demanda potencial se encuentra en el segmento 2.



El segmento 6 (8%), será del cual se tendrá la menor demanda, no simplemente porque tiene el menor porcentaje. Al ser jóvenes que por lo general están cursando el segundo de secundaria.

7.3.4 Segmentación de la demanda según ciertos criterios

En el cuadro que sigue; se realiza la segmentación del mercado según varios criterios, como se puede apreciar.

CUADRO N° 10: Segmentación de mercado, según varios criterios

CUANTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO			
SELECCIÓN	Consumo final	✓	
	Consumo corporativo (Empresa)		
GEOGRÁFICA	LOCAL	✓	Ciudad de Tarija
	NACIONAL		
	INTERNACIONAL		
DEMOGRÁFICA	SEXO	✓	masculino
	EDAD	✓	17543 niños y jóvenes de 5-15 años
	NIVEL DE INGRESOS	✓	Clase media alta
	NIVEL DE EDUCACIÓN		
	OCUPACIONAL		
	CLASE SOCIAL		
PSICOGRÁFICA	ACTITUD		
	ESTILO DE VIDA	✓	Familias que desean que sus hijos practique el fútbol
CONDUCTUAL	OCASIÓN DE COMPRA		
	ÍNDICE DE COMPRA		
DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO			
Familias de la ciudad de Tarija, que tienen miembros de familia comprendidos entre 5 y 15 años, con ingresos medios altos, que gusten de hacer practicar a los miembros masculinos de la familia al fútbol			
DEMANDA POTENCIAL			
La demanda potencial asciende al 40% de la demanda de mercado=7017 niños y jóvenes entre 5 y 15 años para el año 2013			
DEMANDA A CAPTURAR			
Comenzaremos capturando el 22.26% de la demanda de la empresa = 1562 niños y jóvenes (5-15 años), para el primer año de funcionamiento, después de este iremos creciendo a una tasa del 11.10% para alcanzar el total de la capacidad instalada en un periodo de 7 años. Donde alcanzaremos a cubrir el 46.65% (3265 niños y jóvenes) de la demanda de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia



7.4 Mezcla comercial para la empresa

Con la finalidad de prestar un servicio adecuado, en las líneas que siguen se describen cada uno de los componentes de la mezcla comercial.

7.4.1 Servicio (producto)

La academia de fútbol “La GAMBETA”, contará con los siguientes servicios:

TABLA N° 27: Servicios que prestaremos, en edades

SERVICIO	SEGMENTACIÓN	EDAD	DESCRIPCIÓN
Enseñanza del futbol	Segmento 1	5 años	Desarrollo de la psicomotricidad para la práctica del fútbol
Enseñanza del futbol	Segmento 2	6-8 años	Dominio del balón, driblen, orientación en el campo de juego y reglas de juego.
Enseñanza del futbol	Segmento 3	9-10 años	Introducción a las prácticas más competitivas y profesionales, tácticas, formaciones dentro del campo y juego en equipo.
Enseñanza del futbol	Segmento 4	11-12 años	Práctica del fútbol basado en valores, tácticas de juego, psicología del oponente, juegos bajo presión, práctica del fútbol como un estilo de vida.
Enseñanza del futbol	Segmento 5	13-14 años	El fútbol competitivo, cambios de posición en el campo de juego, estrategias dentro del campo, perfeccionamiento del dominio del balón.
Enseñanza del futbol	Segmento 6	15 años	Inteligencia del juego, equipos ganadores, juego en equipo, juego individual.

Fuente: elaboración propia

Se decidió realizar esta distribución con la finalidad de homogenizar a nuestros clientes: El primer segmento (5 años) vienen a ser los niños que por lo general asisten al kínder, el segundo segmento son los niños que asisten a sus primeros años de escuela; primero a tercer básico. El siguiente segmento está constituido por los niños de cuarto básico y quinto básico, el segmento que sigue son los niños que cursan sexto y séptimo básico. Posterior a este grupo existe el segmento que son los adolescentes que cursan el octavo de primaria y primero de secundaria. Un último segmento está constituido por aquellos adolescentes que cursan segundo de



secundaria, del cual esperamos que exista baja demanda, por que tan solo representa el 8% de la población con edad de 15 años.

No consideramos como un segmento a los que cursan el tercero y cuarto de secundaria, porque este grupo ya en ese nivel de escolaridad está más preocupada por asistir a la premilitar (tercero de secundaria) y/o en su caso seguir una vida profesional (estudiar en la universidad, trabajar, etc.). Este grupo a esa edad ya casi tiene moldeado su personalidad, por lo que es más difícil enseñarle una adecuada práctica del fútbol.

Fuera de los servicios mencionados, la academia de fútbol “**La GAMBETA**”, también ofrece otros servicios complementarios que se presentan a continuación:

TABLA N° 28: Otros servicios que se ofrecerá a los clientes

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	DISPOSICIÓN
Transporte	Realizara el recorrido por los domicilios de nuestros alumnos, recogerlos y llevarlos para su entrenamiento y vez que terminen sus entrenamientos de la misma forma llevarlos.	Tendrá un costo extra pero reducido comparado con otros tipos de transporte (taxis, radio taxis, etc.).
Alquiler de cancha futbol 11	Se las alquilará para partidos de fútbol (campeonatos y/o grupo de amigos).	Solo está disponible cuatro veces a la semana (cuadro 11) y en horario fijos.
Alquiler de cancha futbol 10	Se las alquilará para partidos de fútbol (campeonatos y/o grupo de amigos).	Está disponible cuando no la requieran los entrenadores.
Sala de video (para proyección de video)	Ambientes especialmente equipados para la enseñanza del fútbol ejemplificativos.	Para los alumnos está disponible cuando lo requiera el entrenador. Para una persona externa está disponible con un costo por hora de utilización.
Snack (Comida ligera)	Tiene la finalidad de ofrecer comida saludable, a los niños, padres de familia, familiares, etc. que visiten nuestras instalaciones. Que puedan servirse algún comestible o bebida refrescante.	Disponible para cualquier persona que visite nuestras instalaciones ya sea como alumno o visitante
Sala Fisioterapia (recuperación muscular)	Está predispuesto para alguna lesión que pudieran tener nuestros alumnos en la práctica del fútbol.	Disponible sin costo para los alumnos. Para otras personas con un costo/semana.
Alquiler de canchas para algunos eventos deportivos (campeonatos)	Son canchas reglamentarias, donde se puede llevar acabo partidos de fútbol entre amigos o algún campeonato.	Disponible para los alumnos sin costo. Para tercera personas con un costo/tipo de cancha.

Fuente: elaboración propia



Estos servicios están disponibles para los matriculados en la academia de fútbol “La GAMBETA”, sin costo alguno, que se incluye en el pago mensual que realizan nuestros clientes.

Para una persona externa a la academia de fútbol los servicios están disponibles solamente cuando no lo requieran los entrenadores como ser: feriados, fines de semana o cuando la academia este realizando sus entrenamientos fuera de las instalaciones.

7.4.1.1 Días de entrenamiento por segmento

La empresa contará con seis segmentos a los cuales prestará el servicio, cuenta también con dos entrenadores a tiempo completo. Los campos deportivos requieren un tiempo para que se realicen el mantenimiento necesario. Toda esta información se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 11: Horarios y las actividades respectivas de “La GAMBETA”

HORARIO	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
06:00 a 07:30 am	Segmento 5	disponible cancha para alquiler	Segmento 5	mantenimiento de la cancha	Segmento 5	disponible cancha para alquiler	disponible cancha y sala de video para alquiler
08:00 a 10:00 am	Segmento 2		Segmento 2		Segmento 2		
10:30 a 12:30 am	Segmento 1	Segmento 6	Segmento 1	Segmento 6	Segmento 1	Segmento 6	
13:30 a 15:30 pm	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 3	Segmento 4	mantenimiento de la canchas
16:00 a 18:00 pm	disponible sala de video	Segmento 2	disponible sala de video	Segmento 2	disponible sala de video	Segmento 2	

Fuente: elaboración propia

■ Entrenador 1

■ Entrenador 2

■ Mantenimiento de campos deportivos

■ Disponibilidad de los campos deportivos e instalaciones

Como se puede apreciar el entrenamiento se inician a las seis de la mañana (con el entrenador 1), se inicia con el segmento 5, niños 13 a 14 años), prosiguiendo con el segmento 4, y así sucesivamente como se aprecia en el cuadro.

Los días de mantenimiento de los campos deportivos se realizan los días jueves por la mañana y el día domingo por la tarde.



7.4.1.2 Días de entrenamiento en cancha de césped sintético

Los entrenamientos también se llevaran a cabo en las canchas de césped artificial, sujeto a un cronograma, que se muestra a continuación: El tiempo que no se utilice la cancha estará disponible para su alquiler a personas tanto internas (alumnos) o externas. Como se muestra a continuación.

CUADRO N° 12: Entrenamientos en la cancha de césped artificial

HORARIO	lunes	martes	miércoles	jueves	Viernes	sábado	domingo
06:00 a 07:00 am	Segmento 5	disponible	disponible	disponible	Disponibles	disponible	disponible
08:00 a 09:00 am	disponibles		Segmento 4				
09:00 a 10:00 am	disponibles						
10:00 a 11:00 am	Segmento 1			Segmento 6			
11:00 a 12:00 am	disponible			disponibles			
12:00 a 13:00 pm		mantenimiento		mantenimiento			mantenimiento
13:00 a 14:00 pm		Segmento 2				Segmento 3	
14:00 a 15:00 pm				disponibles		disponible	
15:00 a 16:00 pm							
16:00 a 17:00 pm					disponible		
17:00 a 18:00 pm			disponible			disponible	
18:00 a 19:00 pm							
19:00 a 20:00 pm							
21:00 a 22:00 pm							
horas disponibles	14	14	14	14	14	14	14
Menos horas de cambio	2	2	2	2	2	2	2
Horas de entrenamiento	0	1	0	1	0	0	0
Horas de mantenimiento	0	1	0	1	0	0	1
Horas efectivamente disponibles/día	13	11	13	11	13	13	12

Fuente: Elaboración propia

7.4.2 Precio del servicio

Se pretende entrar al mercado con precios sensatos, que si bien no son competitivos, ya que las escuelas de fútbol privadas tiene un costo/mes más bajo. Los precios que se decidió fijar están en función de los competidores, que tiene un precio promedio de 130.63 Bs./mes, (ver gráfico 38), tomando esta base se fijó para el segmento 1 el precio de 138 Bs./mes (ver tabla 29), se fue incrementando el 25% al segmento 2 y 3,



el 67% al segmento 4 y 5 y por último el 20% al último segmento 6. Los incrementos porcentuales están basados en función al ritmo de entrenamiento que requieren a medida cada uno de los segmentos.

Con el precio también se pretenden demostrar un aspecto diferenciador (precio bajo=baja calidad; precio alto=alta calidad), que permitan atraer nuevos usuarios que busquen calidad en cuanto al servicio. Se planea tener un servicio de alta calidad que permita competir diferenciarnos de las escuelas de fútbol ya existentes en el mercado.

El precio que se decidió establecer también, está en función de la información obtenida de nuestros competidores “las escuelas de fútbol privadas” y la investigación de mercado realizada.

Se decidió establecer un precio escalonado por segmento de mercado. Consideramos que es accesible para los padres de familia, por todas las comodidades y servicios que ofrece la academia de fútbol para sus hijos. La forma de pago será en efectivo y al contado.

Tabla N° 29: Precio del servicio, por segmento (en Bs.)

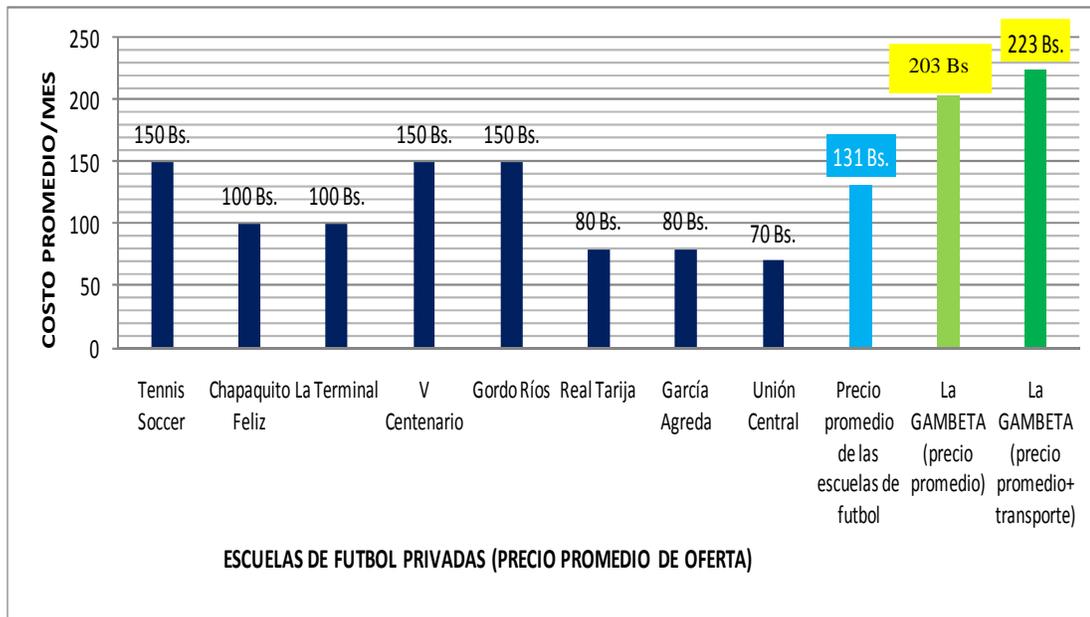
SEGMENTACIÓN	EDAD	PRECIO/MES (en Bs.)	PRECIO CON TRASPORTE INCLUIDO ³⁸
Segmento 1	5 años	138	158
Segmento 2	6-8 años	173	193
Segmento 3	9-10 años	173	193
Segmento 4	11-12 años	289	309
Segmento 5	13-14 años	289	309
Segmento 6	15 años	346	366

³⁸ Para fijar el precio del servicio de transporte, se calculo el número de entrenamientos que tienen los niños, que es un total de tres veces a la semana, sumando 12 al mes. Si se cuantifica el gasto en movilidad (micro publico) por lo general se les cobraría 1.5 Bs. por cada ida y vuelta a la academia de futbol. Con lo que lograrían tener un gasto mensual de 36 Bs. (1.5*24). Bajo la política de diferenciarnos de los competidores la academia de futbol alquilara el transporte para la prestación del servicio, pero el costo por alumno será a razón de 0.83 Bs. por cada ida y vuelta a la academia, teniendo un gasto de solo 20 Bs./mes, agregando la comodidad de recojo domiciliario. El transporte no representa ningún ingreso para la academia por el costo reducido que tiene el mismo de 20 Bs./mes por alumno, que va a cubrir el alquiler del servicio de transporte en su totalidad.



Si comparamos los precios promedio de las escuelas de fútbol, con el precio promedio de la academia de fútbol, se puede apreciar que el mismo asciende a 203 Bs. si a esto le sumamos el costo del transporte (20 Bs /mes) por alumno, el precio promedio ascenderá a 223 Bs. comparándonos con las otras escuelas de fútbol, parecería que nuestros precios no son competitivos. Pero en los hechos las ventajas que ofrecemos son bastantes (predios propios, entrenadores con alta capacitación, transporte, etc.)

GRÁFICO N° 38: Precios promedios de las escuelas de fútbol y la academia



Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo

Para la estimación de los otros servicios que tiene la academia de fútbol, los mismos fueron realizados tomando precios promedios, pudiendo variar los mismos ante alguna eventualidad con nuestro proveedores.



TABLA N° 30: Otros servicios de la academia de fútbol

SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO (Bs.)
Transporte (dos micros alquilados)	1 mes	20 Bs.
Alquiler de cancha futbol 11	1 hora	208 Bs.
Alquiler de cancha futbol 5*	1 hora	173Bs.
Sala de video (para proyección de video)	1 hora	151 Bs.
Snack (Comida ligera)	1 hamburguesa 1 soda (2 litros) 1 soda personal Refresco (una jarra) Agua embotellada (2 litros)	6 Bs. 8 Bs. 1.5 Bs. 6 Bs. 7 Bs.
Sala Fisioterapia (recuperación muscular)	1 semana de tratamiento	400 Bs.

Fuente: Elaboración propia

* = Asumiendo que cada entrenador requiere utilizar la cancha de césped artificial una vez por semana (una hora), y se tiene seis segmentos a ser atendidos por la academia de futbol. Entonces la cancha de césped artificial está disponible 83 horas/semana de las 98 horas/semana disponibles (ver cuadro 12).

7.4.2.1 Precio de oferta

Es importante calcular el precio sin factura, puesto que con él se realiza los cálculos para los ingresos que tendrá la academia de fútbol. Para la determinación de los precios de oferta (sin factura), se lo realizó con la siguiente propiedad, donde se dividí el precio de venta, sobre un factor que resulta de la suma (1+IVA) (1+15.5%)

$$\text{Precio de oferta} = \frac{\text{Precio de venta}}{(1 + IVA)}$$

Tabla N° 31: Precio del servicio, por segmento

SEGMENTACIÓN	EDAD	PRECIO
1	5 años	120
2	6-8 años	150
3	9-10 años	150
4	11-12 años	250
5	13-14 años	250
6	15 años	300

En esta sección solo se realiza el cálculo del precio sin factura de los servicios de enseñanza del futbol de cada segmento, los cálculos de los otros servicios se lo realiza en el área financiera.



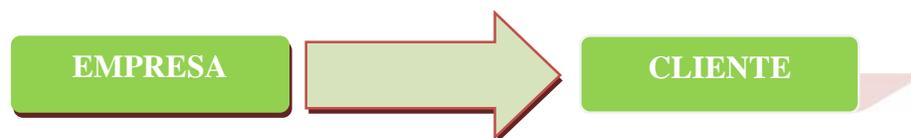
7.4.3 Plaza

Nuestras instalaciones estarán ubicadas en el Barrio San Blass, debido al gran número de espacio físico y el poco tráfico vehicular existente en la zona. La gran desventaja que tiene el barrio San Blass es que solo cuenta con una sola línea de micro “línea G”. Que realiza el servicio en forma esporádica por que cuenta con pocos micros. Para evitar esta dificultad se pretende incorporar desde el primer semestre el transporte de recojo de nuestros alumnos desde su domicilio como una estrategia de diferenciación que tiene un costo adicional de 20 Bs./mes, anteriormente mencionado.

Antes de llegar al Barrio San Blass, se encuentra el colegio la Salle, que es un colegio de bastante prestigio, la academia de fútbol dirigirá su estrategia comercial a este sector de la población, que en su mayoría son familias de ingresos altos-medios.

Al ser un servicio el que prestamos (práctica del fútbol), el canal de distribución a utilizarse es:

GRÁFICO N° 39: Canal de distribución del servicio



7.4.4 Promoción

Las estrategias de promoción y publicidad de “La **GAMBETA**” se realizarán utilizando volantes, periódicos, radio, televisión y marketing boca a boca como canales de comunicación. Se buscarán mecanismos eficaces tales como showrooms, ruedas de negocios, eventos académicos, sociales, promoción en sitios objetivos como empresas, colegios, unidades residenciales, eventos y ferias deportivas y/o en lugares deportivos, mercadeo relacional y por souvenir. Los criterios orientadores de la promoción serán el siguiente:



- ❖ Brouchures, vallas, Internet, radio, medios escritos, patrocinios o participación en eventos masivos, free-press, ente otros.
- ❖ Para lograr la puesta en marcha y el buen desarrollo del proyecto, es fundamental la aplicación de una agresiva y adecuada publicidad, con la cual se buscará captar usuarios y tocar la sensibilidad de la población objetivo, mostrando los beneficios que puede traer a sus vidas la práctica de la actividad física y el acceso a los servicios ofrecidos por “La GAMBETA”.

TABLA N° 32: Costo anual de publicidad

MEDIO DE COMUNICACIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Periódico “El Nacional”	450	5400
Radio Fides	350	4200
Página Web (www.lagambeta.com)	200	2400
Material Impreso	150	1800
TOTAL		13800

Fuente: Elaboración propia

Material impreso

Utilizaremos hojas volantes para dar a conocer la ubicación, números de contactos, precios y horarios de la academia de fútbol. Lo realizaremos durante los tres primeros meses de la puesta en marcha, después lo utilizaremos para campeonatos de fútbol o cuando iniciemos una nueva etapa de inscripciones en la escuela de fútbol.

Para las escuelas, colegios y empresas de nuestro mercado objetivo se entregará, carta de presentación indicando lo que somos y lo que hacemos.



GRÁFICO N° 40: Modelo del material impreso



Fuente: Elaboración propia

Publicidad de nuestra Academia de fútbol:

El slogan tendrá la siguiente filosofía:

¿Deseas que tu hijo conozca todos los secretos del fútbol?

Si tu hijo tiene entre 5 y 15 años lo invitamos a formar parte de nuestra academia de fútbol "La GAMBETA", donde encontrará seguridad, amigos, entretenimiento y formación integral.

7.5 Elecciones de una estrategia de marketing

La elección de una estrategia de marketing, no solo permite una buena introducción al mercado, si no la permanencia en el mismo, en las principales líneas estratégicas que se seguirán en la apertura de la academia de fútbol "La GAMBETA".



7.5.1 Estrategia de penetración de mercado

Entraremos con una estrategia de penetración en el mercado utilizando como herramienta principal de impulso, las “relaciones públicas”³⁹ que consistirá en hacer énfasis a la calidad en la atención, hacer sentir al cliente que son parte de la empresa, que ellos y sus familias nos interesan y que en la academia de fútbol pueden encontrar un lugar de esparcimiento y distracción de forma segura.

De esta manera lograremos que nuestros primeros clientes se lleven una grata impresión de nuestro servicio, logrando con esto no sólo que ellos regresen sino también que recomienden el lugar a otros.

7.5.2 Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación estará basada en los servicios diferenciados que entregaremos a nuestros clientes como ser:

- ❖ Enseñanza del fútbol con entrenadores altamente calificados.
- ❖ Servicio de transporte, con un costo reducido.
- ❖ Instalaciones propias.
- ❖ Sector de parqueo para los clientes de la academia.
- ❖ Ambientes confortables para los visitantes.

³⁹ Las relaciones publicas forma parte de lo que El autor Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, describen como: “Una Empresa que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes, parecida a la existes entre buenos vecinos. Las Empresas que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente en particular quiere. Este tipo de compañía funciona bien si conoce a la gente a la que se vende y los productos y servicios que necesita, basado en las relaciones publicas. Las empresas que tienen buenas relaciones con sus clientes, tienen que estar atentos a lo que el cliente quiere y no así lo que el mercado requiere. Y para esto se debe conocer a los clientes con los que se trabaja, para mantener estrechas relaciones y así conseguir la lealtad del consumidor.



Todas estas estrategias serán basadas en las relaciones públicas, con el fin de presentar de forma directa la propuesta a las escuelas, colegios y padres de familia, sobre los servicios que ofrece la Empresa.

Para dar a conocer el escenario deportivo al mercado objetivo, realizaremos publicidad a través del periódico “El Nacional” en su sector deportivo y por la radio Fides durante dos meses a partir de la apertura de la academia de fútbol “**LA GAMBETA**”. De igual manera entregaremos hojas volantes dando a conocer nuestros servicios, la dirección de la cancha y los teléfonos y correo electrónico para poder contactarnos.

Después de los dos meses de anuncios publicitarios, nuestra estrategia de comunicación se basará en el marketing denominado “boca a boca”, mediante el cual nuestros primeros clientes atendidos recomienden los servicios que se brinda en la academia.

7.5.3 Estrategia de desarrollo de mercado

Para desarrollar el mercado nos guiaremos por dar seguridad a nuestros clientes y visitantes, no sólo en el interior del escenario deportivo, sino también en el exterior, el área de parqueadero.

El césped de nuestras canchas contará con el adecuado cuidado, buscando que las mismas alcancen la certificación ISO 9001, como también cumpliremos con los estándares de la Federación Boliviana de Fútbol.

“**La GAMBETA**” estará ubicado en el barrio San Blass, que es un sector de la ciudad de Tarija de fácil acceso y con poco tráfico vehicular, lo que permitirá una adecuada práctica del fútbol.

También ofertaremos espacios de publicidad dentro de nuestro escenario deportivo, cuyo costo será de Bs. 1000 mensual, pero si alguna organización quiere tener un



contrato por un año de publicidad en “La **GAMBETA**” el costo será de Bs.7000 anual.

7.5.4 Estrategia de nuevos servicios

Después del primer semestre de funcionamiento, se piensa implementar nuevos servicios, como ser: transporte para nuestros usuarios, alquiler de nuestros predios (una cancha de césped natural “fútbol 11” y otra de césped artificial “fútbol 5”), para la realización de eventos deportivos. Siempre buscando la calidad en la atención, como también hacer sentir al cliente que son parte de la empresa, que ellos y sus familias nos interesan y que en nuestras instalaciones pueden encontrar un lugar de esparcimiento y distracción de forma segura.

7.5.5 Estrategia de integración hacia adelante o hacia atrás

Realizaremos integración vertical hacia atrás con nuestro proveedor de los implementos deportivos, y de las canchas de césped sintético para que nos brinde el servicio de mantenimiento de la cancha cuando se requiera.

Mediante las relaciones públicas realizaremos alianzas estratégicas con escuelas, colegios y empresas de la zona, poniendo a disposición de ellos nuestro escenario deportivo para la enseñanza del fútbol para ayudar a la formación de los niños y jóvenes en la práctica de este deporte.

CAPÍTULO VIII
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS



8 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Introducción

El fútbol es uno de los deportes más populares en Tarija, la población que lo practica es bastante, sin embargo, la efectividad de su enseñanza está íntimamente ligada al recurso humano, tanto del personal administrativo y en especial de quienes efectivamente prestan el servicio (los entrenadores). Esto nos lleva a la necesidad de implementar mecanismos que garanticen un proceso adecuado organización, como el reclutamiento y la selección adecuada, que respondan a una eficiente enseñanza del fútbol que a la postre, repercuta en la formación de futbolistas con un alto nivel competitivo.

La Academia de fútbol “**La GAMBETA**”, con la finalidad de responder de manera adecuada a la población tarijeña, contratará a entrenadores de fútbol de reconocida trayectoria que coadyuven a elevar el nivel deportivo del departamento de forma que vinculen coherentemente con los contenidos del área teórica, así como los de área técnico-práctica y con una estructura organizativa que acompañe para la enseñanza de esta disciplina.

En este capítulo se muestra todo el personal involucrado en la academia de fútbol, además se detallan las actividades que los cumplirán y los procesos de reclutamiento que se tendrá establecido dentro de la academia de fútbol.

También se muestra la estructura organizativa, bajo la cual funcionará la Academia de fútbol “**La GAMBETA**”.

8.2 Estructura organizacional

Las bondades de una estructura organizacional no solo es mostrar en términos cuantitativos el número de personal directamente involucrado. También nos muestran los grados de jerarquía y responsabilidad que una academia de fútbol debe tener. En

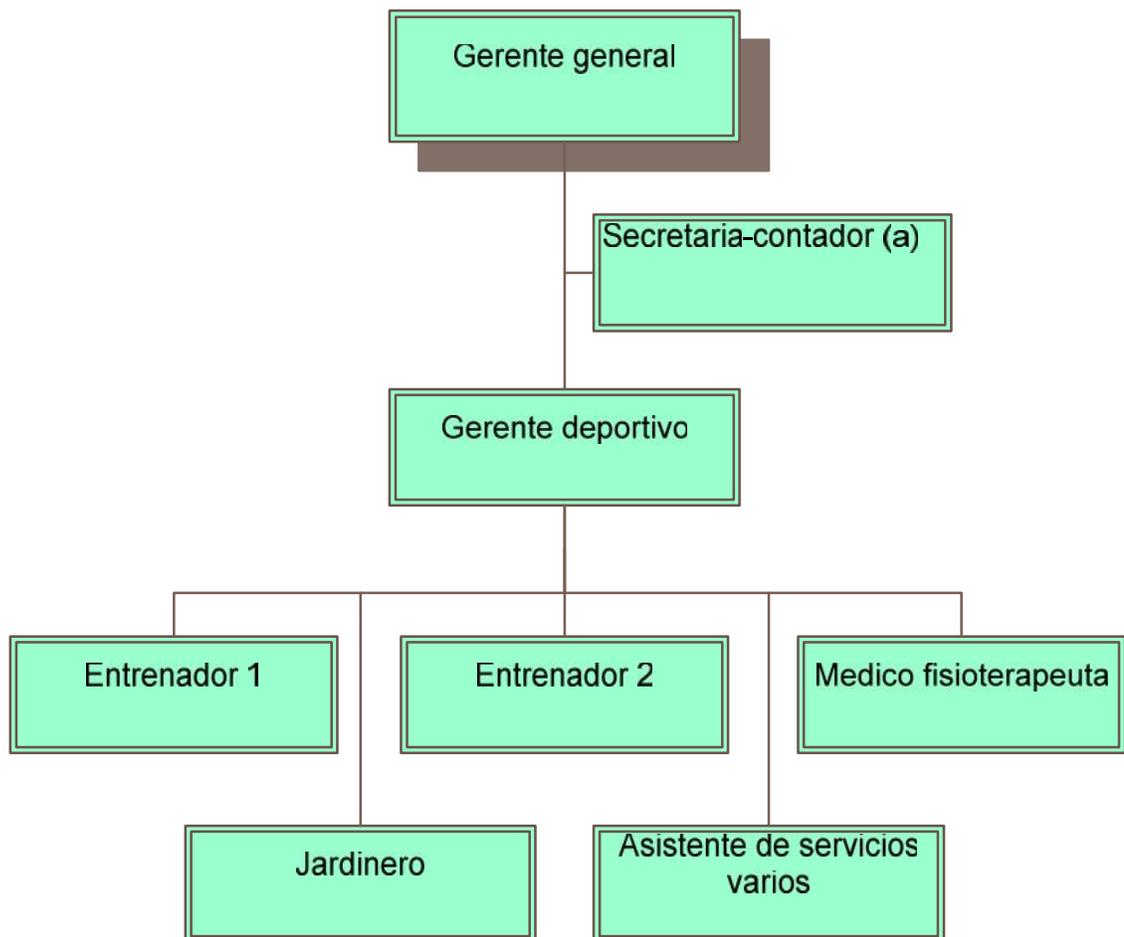


este sentido en el punto que sigue se propone, como está organizada la academia de fútbol “La GAMBETA”,

8.2.1 Organización propuesta

La estructura organizacional propuesta está orientada a contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano, por lo que se plantea para la Academia de fútbol “La GAMBETA”, un diseño organizacional simple, que permita una buena gestión.

GRÁFICO N° 41: Organigrama de la academia de fútbol



Fuente: Elaboración propia



8.3 Descripción de los recursos humanos y puestos

8.3.1 Gerente general

Se encargará de llevar la administración de la empresa, es decir la planificación, organización dirección y control de la academia de fútbol. Además representará a la empresa ante los clientes y/o instituciones.

CUADRO N° 13: Descripción de las funciones del gerente general

PUESTO		GERENTE GENERAL
Perfil	Competencias	
Objeto de contrato	El objeto de contratar un gerente de la empresa, es contar con una persona que cuente con profundos conocimientos técnicos sobre la administración de Empresa. Por se requería que tenga latas competencias en dirección, liderazgo y planificación.	
Lic. Administración de Empresas	Capacidad de trabajo en equipo	
Lic. Economía	Liderazgo	
	Motivador	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
Valores que debe disponer	El gerente estará encargado de tomar las decisiones sobre la prestación del servicio, políticas de ventas, planes de marketing, etc.	
	Honestidad,	

Fuente: Elaboración propia

El gerente general tendrá a cargo la función de dirigir, planificar y controlar todas las actividades de la empresa. Dentro de sus tareas principales están:

- Establecerá las políticas internas de la Academia de fútbol.
- Desarrollar el plan de actividades mensual de la empresa.
- Se encargará de la contratación del personal para la academia de fútbol.
- Determinar los programas de capacitación a desarrollarse entre los colaboradores de la academia de fútbol.



- Realizar presupuesto mensual de las actividades propias de la empresa.
- Atender a los clientes de manera personalizada cuando requieran de información en nuestras oficinas.
- Supervisará a todo el personal que trabajará en la academia de fútbol “LA GAMBETA”.
- Brindar las facilidades y cubrir las necesidades básicas del área operativa para el desarrollo de sus actividades.

8.3.2 Secretaria de gerencia-contabilidad

Realizará las tareas que le asigne la gerencia, como también realizara el seguimiento del aspecto contable de Academia de fútbol, a fin de año realizara los registros contables de los movimientos que realice la academia de fútbol. Al final de cada gestión establecerá los Estados de Resultados de la empresa.

CUADRO N° 14: Descripción de las funciones secretaria-contador (a)

PUESTO	ENCARGADA DE LA SECRETARIA Y CONTABILIDAD		
Perfil	Competencias		
Objeto de contrato	Contar con una persona que este encargado de asistir a gerencia y las cobranzas de los pagos de la empresa. Debe contar con altas capacidades de relaciones públicas.		
Auxiliar Contable	Capacidad de trabajo en equipo		
Ing. Comercial	Capacidad de organización		
Lic. Contaduría Pública	Trabajo bajo presión		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
Valores que debe disponer	Asistir a gerencia y realizar cobranzas en los días que los amerite y llevar la parte contable de la empresa.		
Ser proactivo, honestidad			

Fuente: Elaboración propia



8.3.3 Gerente deportivo

Este puesto debe estar ocupado por una persona entendida en el fútbol. Puesto que sus tareas principales serán el de coordinar que tareas, ejercicios y actividades que se llevaran durante los entrenamientos que lleven los entrenadores a los diferentes segmentos de clientes.

CUADRO N° 15: Descripción de las funciones del gerente deportivo

PUESTO	
GERENTE DEPORTIVO	
	
Perfil	Competencias
Objeto de contrato	Contar con una persona que este encargado de la planificación de las diferentes actividades que se realizarán con los diferentes segmento de clientes en las sesiones de entrenamiento.
Lic. Educación física	Capacidad de trabajo en equipo
Ex futbolista con conocimientos técnicos de entrenamiento del futbol	Capacidad de organización
Director Técnico Titulado	Trabajo bajo presión
	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Valores que debe disponer	Su tareas es primordial para la academia, puesto que planifica conjuntamente con la gerencia y coordinando con los directos técnicos las tareas de las actividades a realizarse durante los entrenamientos.
Ser proactivo, honestidad	

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Entrenadores de futbol

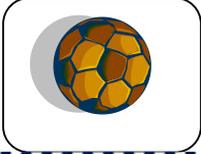
Los entrenadores son los que darán operatividad a lo planificado por el gerente deportivo. Por tanto deben disponer de conocimientos profundos sobre la parte técnica, física y táctica del fútbol, su tarea es tan importante, pues son nuestra carta de presentación a nuestros clientes.



Dentro de sus funciones se encuentran:

- Enseñar la práctica del fútbol a los niños de la academia de fútbol.
- Fomentar en ellos valores de amistad, respeto y responsabilidad.
- Se reportará directamente gerente deportivo de la Academia de fútbol

CUADRO N° 16: Descripción de las funciones de los entrenadores de fútbol

PUESTO	
ENTRENADORES DE FÚTBOL (dos personas)	
	
Perfil	Competencias
Objeto de contrato	
Profesor Lic. En educación física con especialización en la enseñanza del futbol	Capacidad de organización
Cursos sobre Psicología deportiva	Trabajo bajo presión
Director Técnico Titulado	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Valores que debe disponer	Estará encargado de realizar todo el entrenamiento de los niños y jóvenes de los segmentos seleccionados, como también coordinar con el gerente deportivo la planificación de las actividades a realizarse.
Ser proactivo, honestidad	

Fuente: Elaboración propia

8.3.5 Médico fisioterapeuta

El médico fisioterapeuta, es la persona encargada de realizar las revisiones médicas de los alumnos de la academia antes de proceder a su inscripción, atender a los niños si sufren alguna fractura durante el entrenamiento y de recomendar la nutrición que se debe seguir para un óptimo rendimiento en la práctica del fútbol.



CUADRO N° 17: Descripción de las funciones del médico fisioterapeuta

PUESTO		MEDICO FISIOTERAPEUTA	
			
Perfil		Competencias	
Objeto de contrato		Alta capacidad técnica	
Lic. En fisioterapia		Trabajo bajo presión	
Lic. En psicología clínica			
		ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Valores que debe disponer		Principalmente está encargado de toda la revisión médica de nuestros clientes antes y durante su permanencia en la academia de futbol.	
Ser proactivo, honestidad			

Fuente: Elaboración propia

8.3.6 Jardinero

La principal tarea que tiene el jardinero, es la mantención de las canchas de césped natural y la cancha césped sintético, como también de la limpieza de toda la infraestructura. Una de las ventajas con que contará este personal es que dispondrá de vivienda en los mismos predios de la academia de fútbol.

CUADRO N° 18: Descripción de las funciones del jardinero

PUESTO		JARDINERO	
Perfil		Competencias	
Objeto de contrato		Contar con una persona que este encargada del mantenimiento de las instalaciones de la academia.	
Con conocimiento sobre, cuidado, poda de árboles, poda de césped y limpieza		Capacidad de trabajo en equipo	
		Capacidad de organización	
		Trabajo bajo presión	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
Valores que debe disponer		Estará encargado de realizar el mantenimiento de los predios de las instalaciones, según cronograma establecido.	
Ser proactivo, honestidad			

Fuente: Elaboración propia

8.3.7 Asistente de servicios varios

Encargado se asistir a los entrenadores técnicos, en todos sus requerimientos cuando estén realizando sus entrenamientos.

Sus funciones son:

- Mantener el orden y la limpieza del escenario deportivo.
- Encargado de proporcionar a los deportistas todos los implementos que requieran al momento de jugar.
- Realizar pagos de servicios básicos como luz, agua, teléfonos y trámites bancarios.
- Atender el área de videojuegos, mantener la limpieza del lugar y el cuidado de los equipos que se encuentren bajo su responsabilidad.



- Estar pendiente de la programación de los partidos de fútbol para ser proyectados a través de la pantalla gigante, tomando en cuenta los requerimientos de los clientes.
- Reportar al administrador los ingresos diarios del alquiler de los videojuegos.
- Realizar las reservas de alquiler de los campos deportivos a terceras persona.

CUADRO N° 19: Descripción de las funciones del asistente de servicios varios

PUESTO	
ASISTENTE DE SERVICIOS VARIOS	
	
Perfil	Competencias
Objeto de contrato	Contar con una persona que este encargado de dar servicios; tanto a los directores técnicos y al personal administrativo.
Contar con estudios secundarios (haber culminado la secundaria)	Capacidad de organización
	Trabajo bajo presión
	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Valores que debe disponer	Estará encargado de realizar atención a los requerimientos que tengan los directores técnicos y el personal administrativo y la clientela.
Ser proactivo, honestidad	

Fuente: Elaboración propia

8.4 Normas del personal (RIT)

Los reglamentos internos bajo los cuales se rige la academia de fútbol se resumen los siguientes artículos que se detallan a continuación:

ARTÍCULO 1: ^{La} GAMBETA, es una organización de carácter privado-deportivo, con personalidad jurídica propia, patrimonio propio, y autonomía funcional, la cual coadyuvará con los organismos competentes al desarrollo del deporte del fútbol, mediante la actividad físico-recreativa de carácter deportivo. Asimismo, podrá crear y



ampliar su objeto social a actividades de carácter deportivo, cultural y recreativo, a cuyos fines creará las secciones que estime oportunas, previo acuerdo de los socios. Estará afiliada a la Federación Boliviana de Fútbol, Asociaciones departamentales y municipales.

ARTÍCULO 2: ^{La} GAMBETA estará integrada por Miembros Fundadores, Socios y Afiliados Deportistas, a saber:

Miembros Fundadores: Las personas que aparecen firmando el registro y constitución del presente Estatuto de la Fundación de la “Academia de Fútbol ^{La} GAMBETA”.

Socios: Personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que manifiesten o hayan manifestado por escrito su deseo de incorporarse a la Academia y realicen una contribución a los fondos sociales de la misma, luego de haber sido aceptados como miembros por la Asamblea General, oída la opinión de la Junta Directiva, y se comprometan al sostenimiento de ^{La} ACADEMIA, así como también a realizar las actividades en beneficio de ésta.

Afiliados Deportistas: Constituidos por los alumnos inscritos que se dedican a la práctica del deporte en representación de ^{La} ACADEMIA, representados ante ^{La} ACADEMIA por sus padres o representantes, con el propósito de practicar el fútbol con fines recreativos y competitivos.

DE LOS OBJETIVOS, ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES

ARTÍCULO 3: Corresponden y son objetivos, atribuciones y obligaciones del personal de la academia ^{La} **GAMBETA**:

1. Ejercer la autonomía organizativa, administrativa, económica y funcional que le otorga la Ley del Deporte, en virtud de la cual podrá dictar y sancionar sus Estatutos y Reglamentos, elegir sus autoridades con sujeción a los mismos y administrar su patrimonio.



2. Dirigir, orientar, evaluar, controlar, fomentar, organizar y coordinar todas las actividades y formas del fútbol entre sus afiliados y personas o entidades invitadas, sin perjuicio de las atribuciones que respecto de ésta correspondan a la Asociación de Fútbol.
3. Respetar los Estatutos, Reglamento, Directrices y Decisiones de ^{La} GAMBETA, a fin de impedir cualquier violación y garantizar que también sea respetados por sus miembros.
4. Promover la formación, capacitación y mejoramiento de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del fútbol.
5. Tendrá todos los fines y atribuciones que le confiere la Ley del Deporte y su Reglamento, el Estatuto de ^{La} GAMBETA, las disposiciones legales aplicables y pertinentes, nacionales e internacionales, que no sean contrarias al ordenamiento jurídico nacional y al contenido en sus propios Estatutos.
6. Fomentar jugadores de alto nivel competitivo.

8.4.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se lo realizará por medio de un anuncio en los medios informativos donde explicaremos el cargo requerido, la descripción del puesto y las funciones a realizar.

8.4.2 Selección

La siguiente etapa consistirá en el proceso de selección, donde tendremos las siguientes etapas:

- a) Comparar el perfil del candidato ideal (del anuncio) con el CV de los candidatos.

Separar los candidatos potenciales.



- b) Realización de entrevista personal corroborando información de requisitos indispensables tales como: estudios completos, años de experiencia en trabajos similares, referencias personales, etc. En esta fase se efectuara una segunda selección.
- c) Pruebas psicotécnicas: de personalidad, de factores de inteligencia, tercera selección (se eligen 3 a 4 candidatos),
- d) Entrevista en profundidad para la selección definitiva.
- e) Elección del nuevo colaborador.

Para el cargo de asistente de servicios varios de fútbol se pedirán que tengan estudios secundarios.

8.4.3 Capacitación

Brindaremos a nuestros empleados capacitación mediante cursos de acción e innovación, talleres prácticos, en el cual se medirá su grado de desempeño y rendimiento dentro de la academia de fútbol.

8.4.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño que se realizará en la Academia de Fútbol “La GAMBETA”, deberá ser considerada con mucho cuidado a la hora de la implementación, porque puede tener muchas repercusiones dentro de la empresa y en la moral del trabajador, la evaluación debe ser considerada en los manuales de funciones de la empresa, el gerente debe hacer conocer los objetivos y el sistema de evaluación de desempeño que se realice dentro de la empresa.

8.5 Administración de los sueldos y salarios

El detalle que se presenta a continuación es con el objetivo de establecer capacidades de personal que permitan un mejor desenvolvimiento de los empleados en la academia de fútbol, como también generar incentivos motivacionales y económicos a los empleados para que realicen un mejor desempeño en su puesto de trabajo.



Tabla N° 33: Sueldos del personal de la academia de fútbol (en bolivianos)

PERSONAL	N°	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL Y CAJA NACIONAL	APORTE LABORAL	SUELDO LIQUIDO MES
Gerente general	1	2500	32500	367,58	317,72	2182
Secretaria-contador (a)	1	1200	15600	176,44	152,51	1047
Gerente deportivo	1	1700	22100	249,95	216,05	1484
Entrenadores 1	1	2000	26000	294,06	254,18	1746
Entrenadores 2	1	2000	26000	294,06	254,18	1746
Medico fisioterapeuta	1	1500	19500	220,55	190,63	1309
Jardinero	1	900	11700	132,33	114,38	786
Asistente de servicios varios	1	1200	15600	176,44	152,51	1047
TOTAL			169000	1911,39	1652,144	11348

Fuente: Elaboración propia en base a estructura organizativa planteada

El cálculo de los sueldos y salarios esta realizado para 13 meses anual, contemplando el aguinaldo que un derecho de los trabajadores.

CAPÍTULO IX
PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

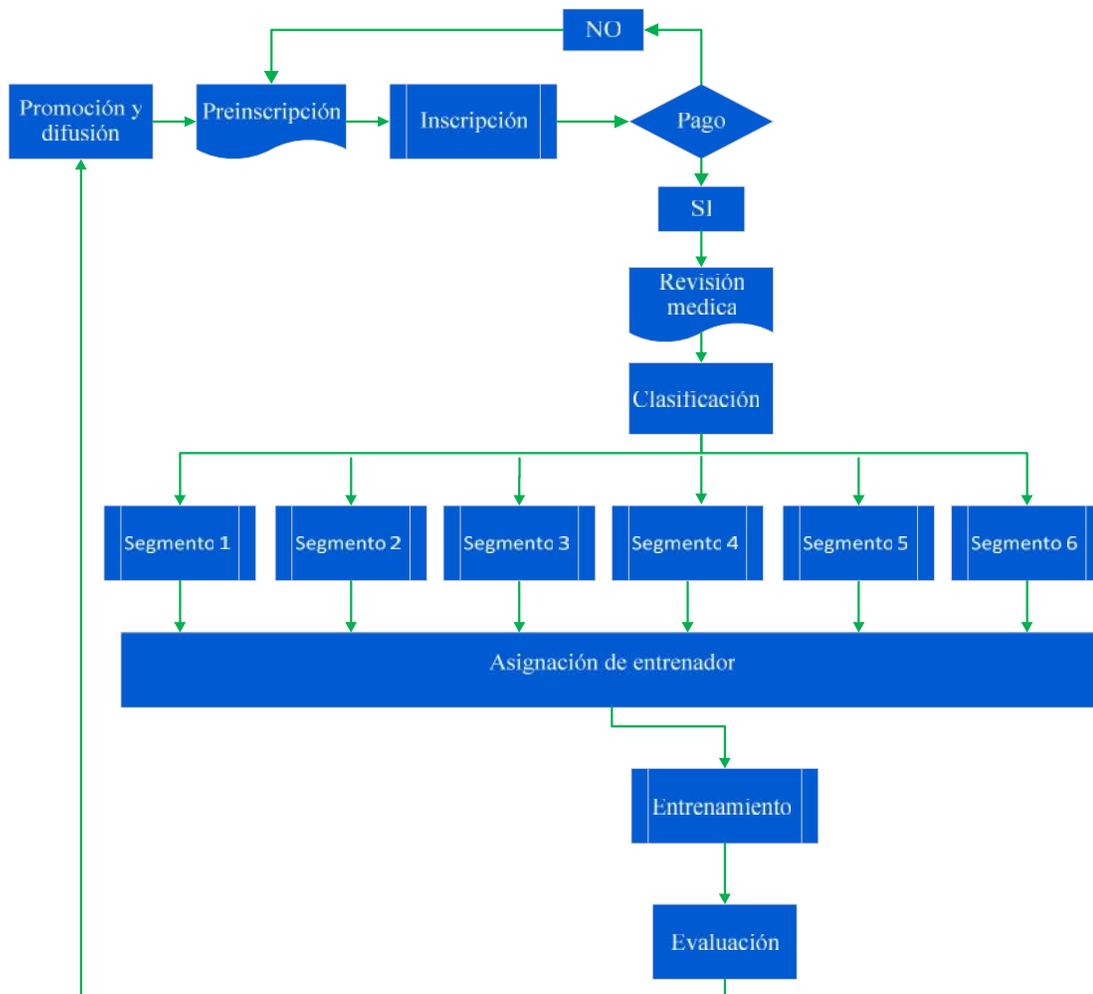
9 PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

En las páginas que siguen se presenta todo el aspecto técnico, infraestructura, equipamiento e insumos que son necesarios para la prestación del servicio en la academia de fútbol “La GAMBETA”.

9.1 Flujograma de la prestación del servicio

El proceso del servicio inicia con una fase de promoción y difusión, luego se continúa con la preinscripción, como se aprecia en la gráfica que sigue:

GRAFICO N° 42: Diagrama de flujo del servicio de la academia de fútbol



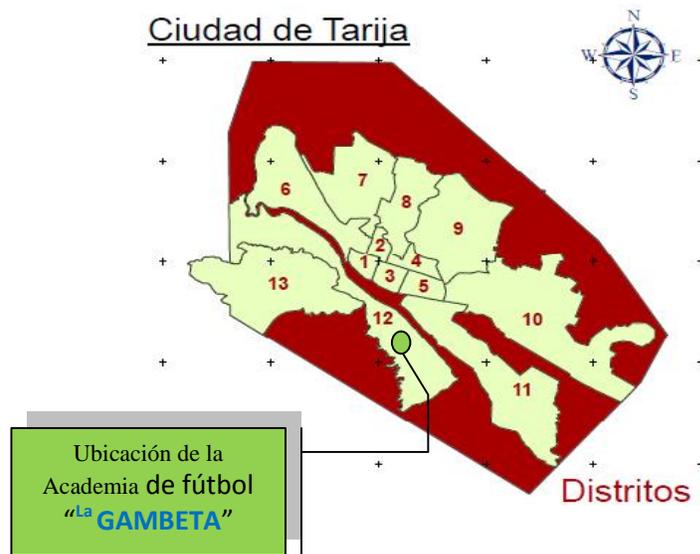
Fuente: Elaboración propia



9.2 Localización y distribución de la planta

La academia de fútbol tendrá sus instalaciones en el distrito 12 de la ciudad de Tarija (como se puede apreciar en la gráfica), más específicamente en el barrio San Blass al lado del complejo Hípico.

GRÁFICA N° 43: Ubicación de la academia de fútbol



Fuente: Elaboración propia

Para una adecuada enseñanza del fútbol, es necesario contar con las instalaciones que permitan a los usuarios sentirse confortables y cómodos. Por tanto la distribución de las instalaciones estará conformado por: 2 canchas de fútbol (una de césped sintético y otras de césped natural), también se contará con la infraestructura para el personal administrativo, vivienda para el jardinero, Snack, sala de video, una sala de fisioterapeuta y las graderías respectivas para el público visitante. Una apreciación de las instalaciones se muestra en la gráfica que sigue:

GRÁFICA N° 44: Instalaciones de la academia de fútbol



9.3 Planificación para la instalación de las canchas de fútbol

Para la instalación de una cancha de césped natural y sintético, se requiere primeramente de un levantamiento topográfico del terreno y un estudio de suelos para determinar su composición y condiciones de permeabilidad. Con estos antecedentes se elaborará un proyecto arquitectónico determinando la ubicación de la cancha y las instalaciones complementarias. Con los antecedentes del suelo se determinará la necesidad de drenajes o los agregados que precise el terreno.



9.3.1 Canchas de césped natural (empastadas)

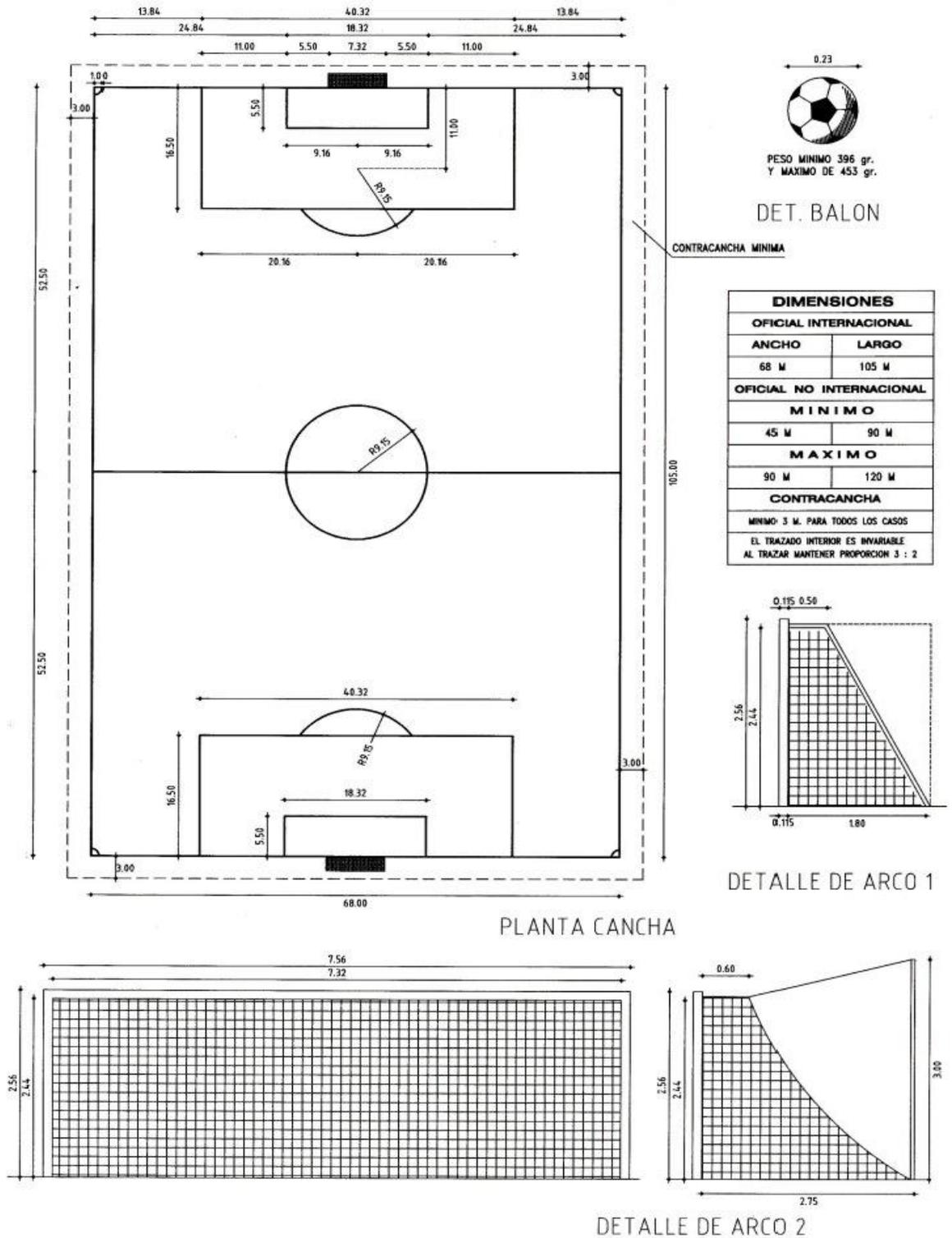
Para las canchas empastadas se tiene que realizar una inversión considerable, no deben utilizarse más de seis veces por semana ya que el uso intensivo las deteriora.

Los criterios que se seguirán para la construcción de las canchas empastadas en la academia de fútbol son:

- Se realizará las excavaciones de los drenajes, con las pendientes necesarias para el escurrimiento de las aguas hacia los pozos absorbentes. Es recomendable que todas las pendientes vayan en una dirección hacia el exterior de la cancha, ya que así se evita los desniveles dentro de la cancha.
- Se debe colocar una capa de tierra vegetal de 10 cm de espesor para crear un suelo apto para el crecimiento de las semillas.
- Se deberá realizar una compactación y micro nivelación. Para determinar las imperfecciones se deberá realizar un riego profundo para acentuar las imperfecciones y corregirlas.
- Una vez subsanadas las imperfecciones se procede a rellenar el terreno con una mezcla de tierra vegetal y arena, siempre con indicaciones de un profesional. Luego se procede a pasar un rodillo liviano de 350 Kg.
- Se debe colocar una cama de semillas, según el césped especificado por el profesional competente, sobre 2 cm. de tierra de hojas con un tratamiento de matamalezas y fertilizantes. El suelo en que se sembrará el césped debe ser de carácter franco arenoso y tener un alto contenido de materia orgánica a fin de obtener un suelo poco denso y aireado.
- Se deberá regar periódicamente mediante riego por aspersion forma de lluvia fina de modo que la zona plantada esta siempre húmeda.
- El primer corte se deberá efectuar cuando el pasto haya alcanzado una altura de 10.
- Después, en un segundo corte se deberá dejar a una altura de 2 a 3 cm. después de cada corte se pasa un rodillo para afirmar las raíces y eliminar los posibles desniveles.



GRÁFICO N° 45: Plano de la cancha empastada





Los cuidados que se deben tener al disponer este tipo de canchas son los siguientes:

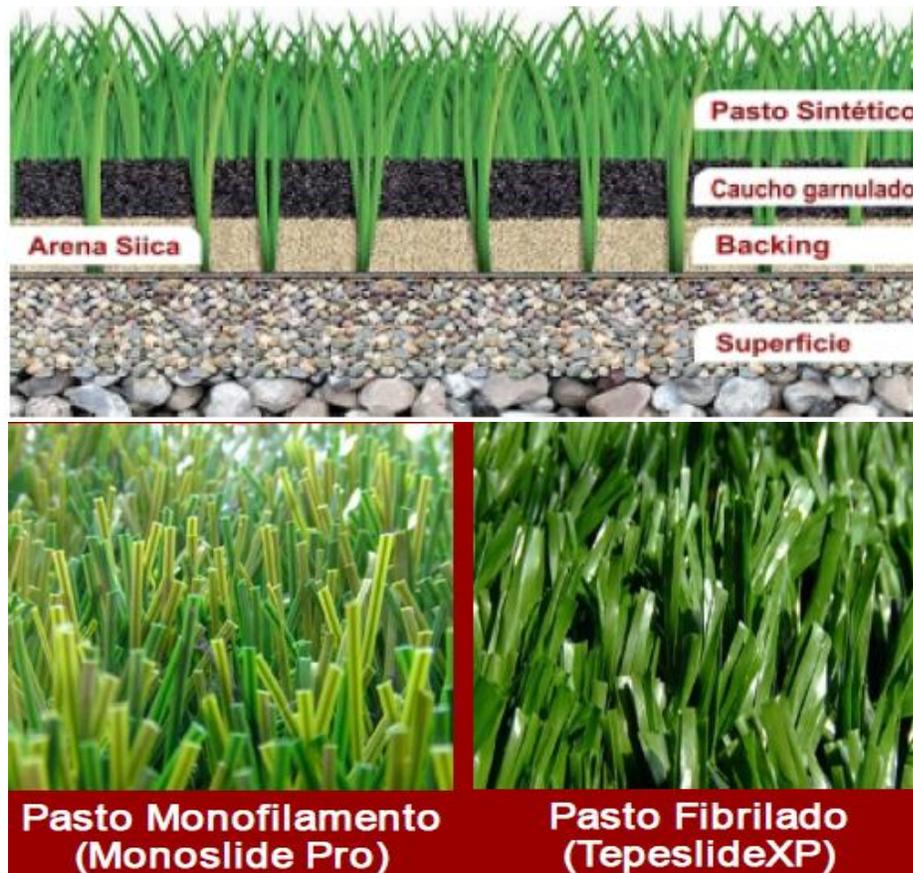
- Es recomendable humedecer previo a cada práctica. En el caso de presentarse pozas en la cancha, se recomienda hacer agujeros de 5 cm de diámetro y profundidad tal que penetre el terreno permeable; éstos se rellenan con ripio o gravilla.
- El ritmo de crecimiento natural y desarrollo de los pastos perennes que forman céspedes se caracteriza por los brotes, flores y frutos. Mientras más se modifica dicho ritmo tanto más cambia la composición de las partes de la planta.
- En casos extremos se produce un desequilibrio de materias estables e inestables. Este proceso se acentúa especialmente por las altas dosis de nitrógeno, como también cortes profundos y frecuentes.

9.3.2 Césped artificial

Los suelos deportivos cubiertos con césped artificial se componen de varias capas; en el mercado existen los arenado y no arenado, los céspedes artificiales deben tener una capa filtrante que actúe como capa protectora evitando que los materiales de subsuelo penetren en la capa soportante. Esta capa soportante puede ser de tres tipos: incoherente (asegurar la capacidad de carga de las capas superiores), coherente o unida (asegurar la horizontalidad y niveles de césped artificial) y coherente elástica (asegurar la elasticidad del césped artificial).

El césped artificial se compone de elementos polímeros en la forma de capa múltiple (a veces unida a una capa elástica), similar a las alfombras muro a muro, que en el caso de la carpeta arenada está esta rellena de arena granulada.

GRÁFICO N° 46: Componentes del césped artificial (sintético)



Fuente: Elaboración propia

Se considera función protectora la propiedad que permite que el césped ceda en tal medida que aminora las posibilidades de lesión de las caídas y que por descomposición de fuerzas y correspondiente comportamiento al deslizamiento, descarga al aparato motor del deportista en las carreras, salto y juego.

Se entiende por función deportiva las propiedades que sirven a la mejor aplicación técnica de los diferentes deportes y el aprovechamiento económico de la energía del deportista.

La función protectora del piso deportivo se limita cuando la deformación por carga compromete la seguridad de las pisadas. La función deportiva está limitada donde, por escasa descomposición de fuerzas se compromete la función protectora.

**CUADRO N° 20: Características del césped artificial**

PROPIEDADES DEL MATERIAL	
Desgaste	La descomposición de fuerzas debe variar un máximo de 10%
Envejecimiento	Es el cambio irreversible que el clima y los rayos solares causan en el material. Los valores medidos en la carpeta y en la capa elástica pueden variar hasta un 1%. Los cambios de color deben ser mínimos y homogéneos.
Combustibilidad	La carpeta debe ser difícilmente inflamable.
Permeabilidad:	La porosidad debe ser mayor de 100 ml – minuto.
Capacidad hídrica	Luego de apozamiento de 24 horas, la absorción debe ser de 300 gramos / m ² máximo.
Material arenoso	No debe contener materia orgánica ni componente solubles. Al menos el 80% del material debe ser de canto redondeado. Debe ser arena gruesa de cuarzo. El 75% de los granos debe tener 0,6 – 2,0 mm de tamaño.

Fuente: Elaboración propia

Los cuidados que se deben tener a la hora instalar este tipo de canchas es lo siguiente:

El uso del césped artificial solo debe hacerse con zapatillas limpias y sin partes de cantos filudos. Debe dotarse de un sistema de riego para paliar las altas cargas del aparato motor o altas temperaturas de fricción de las caídas.

Para las marcaciones se utilizarán los elementos recomendados por el fabricante, los que no deben alterar las propiedades de la carpeta. En caso de demarcar varios deportes es aconsejable contar con la asesoría de las federaciones respectivas. En todo caso se recomendable el amarillo.

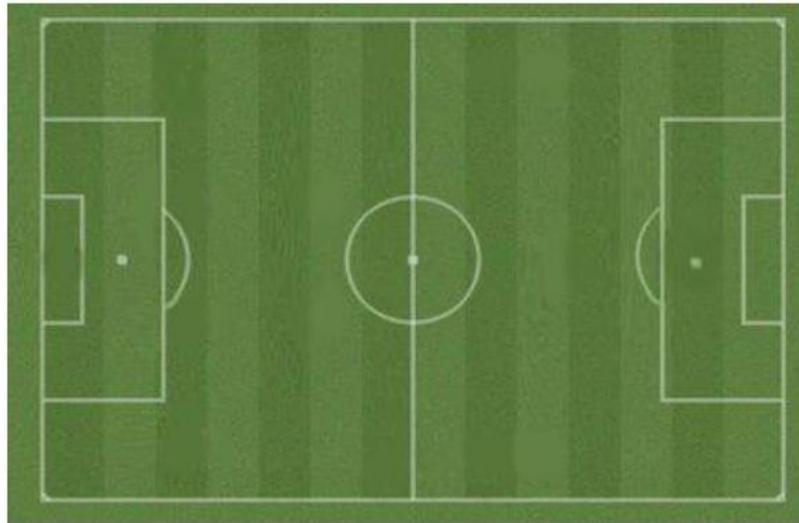
Para conservar la carpeta y sus cualidades se recomienda examinarla periódicamente y en caso de necesitar reparaciones, estas deben ejecutarla por el fabricante.

La suciedad del campo puede ser debida a zapatillas sucias de los deportistas, hojas, semillas, flores y frutos de la vegetación circundante y el polvo o emisores industriales del aire.

Se precisa barrido con aspiradora, lavado e incluso shampoo en céspedes no arenados; para retirar la suciedad que ha penetrado en la carpeta.



GRÁFICO N° 47: Canchas de césped artificial



Fuente: Elaboración propia

9.4 Requerimientos de materiales para la prestación del servicio

La Academia de fútbol, tiene tres grandes grupos de requerimientos para la prestación del servicio; a) las obras civiles que se tienen que realizar (construcción de oficinas, vivienda, canchas, etc.), y la compra del terreno respectivamente, b) los requerimientos de equipos para el personal administrativo, y por ultimo c) los implementos deportivos que son indispensables para la enseñanza del futbol: La descripción de estos requerimientos se detallan a continuación:

9.4.1 Obras civiles

La compra de terreno, es lo primero que se realizará para luego proceder con la construcción; la construcción se lo realizará en obra vendida (llave en mano), para esta finalidad se firmará con una constructora (VER ANEXO 11); realizando las cotizaciones respectivas se pudo averiguar, que en la actualidad tiene un costo bastante elevado, como se puede apreciar en la tabla que sigue:



TABLA N° 34: Obras civiles (en bolivianos)

OBRA	N°	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO
Compra de terreno	1	Se comprará media hectárea para instalar la academia de fútbol.	-	130000
Construcción de vivienda (Jardinero)	1	El jardinero cumple la función también de cuidador, por lo que se le proporcionará vivienda en los predios de la academia de fútbol.	Constructora Guadalquivir	15000
Construcción de Oficinas administrativas		Construcción de Oficinas para el personal administrativa, sala de video y sala de fisioterapia.	Constructora Guadalquivir	45000
Tratamiento de terreno	1	Tratamiento de terrenos para la cancha de fútbol, césped natural.	SPORT services	10000
Instalaciones ¹	1	Instalación de cancha de césped de sintético.	SPORT services	27000
Construcción	1	Construcción de los ambientes para el Snack.	SPORT services	10000
Construcción de ambientes par el guardia de seguridad	1	Para el cuidado de las puertas de ingreso y salida de los predios.	Constructora Guadalquivir	3500
TOTAL				240500

Fuente: Elaboración propia

1= El detalle sobre la características de la cancha de césped sintético se puede apreciar (ANEXO 12)

9.4.2 Equipamiento para el personal administrativo

El equipamiento que a continuación se detalla, comprende lo necesario para el personal administrativo (Gerente general, Gerente deportivo, sala de fisioterapia, etc.), también comprende el mobiliario necesario y todo el equipamiento para las diferentes dependencias con que contará la academia de fútbol.

**TABLA N° 35: Maquinaria, equipamiento para la administración y funcionamiento**

EQUIPOS	N°	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO	
Portería futbol 11 ²	2	Portería, para el fútbol 11	SPORT services	8000	
Portería futbol 5 ¹	2	Arcos de césped artificial	SPORT services	4000	
Césped sintético ³	-	Césped sintético para el futbol 5	SPORT services	35000	
Computadora	2	Sera usados por el administrador y la contadora	SOLUCIONES	9800	
Impresora	1	Para impresiones de documentos varios	SOLUCIONES	1200	
Televisor Plasmás	1	Para la sala de video	DIMEX	15000	
DVD	1	Para la sala de video	DIMEX	250	
Grabadora	1	Para la sala de video	DIMEX	300	
Mallas de arco	4	Para ambas canchas		1500	
Equipamiento de fisioterapeuta	-	Todo el equipamiento se adquirirá en conjunto concerniente a: camillas, cillas, escritorio y equipos médicos necesarios.	-	22000	
Muebles	3	Escritorios	IBEMA	5000	
Mesas de Trabajo	1	Requeridos para el personal administrativo de la empresa		650	
Estante	3			2250	
Escritorio (gerente general)	1			850	
Escritorio (Contadora)	1			560	
Sillas Comunes	4			280	
Sillas giratorias	1			300	
TOTAL				106940	

Fuente: Elaboración propia

1= Detalle sobre características ver ANEXO 13

2= Detalle sobre características ver ANEXO 13

3= Detalle sobre características ver ANEXO 14

9.4.3 Implementos deportivos

Los implementos deportivos que se consideró adquirir son los esencialmente necesarios para la enseñanza adecuada del fútbol, el presupuesto que se detalla a continuación sobre el equipamiento tiene un tiempo de duración entre uno y tres años respectivamente, tiempo después se debe reponer los implementos deportivos por nuevos, el detalle se muestra en la tabla que sigue:

TABLA N° 36: Requerimientos de implementos deportivos (en bolivianos)

IMPLEMENTO	N°	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO
Balones de futbol	40	Para la enseñanza del futbol	SPORT CENTER	10000
Balones terapéuticos	10	Para el trabajo fisioterapéuticos	SPORT CENTER	2000
Colchonetas	30	Para la preparación física	SPORT CENTER	3000
Conos	25	Para la preparación física	SPORT CENTER	1250
Mancuernas	20	Diferentes tamaños	SPORT CENTER	2000
Cronómetros	5	Para los entrenadores	SPORT CENTER	750
Pitos	5	Para los entrenadores	SPORT CENTER	960
Material oficina	1	Para la administración	Cencotar	2000
Teléfono-Fax	1	Para la administración	TecnoSoft	600
Material de limpieza		Para la administración	URKUPIÑA	3000
Alquiler de autobuses	2	Para recojo de los niños	La Tablada	40000
TOTAL				65560

Fuente: Elaboración propia

9.4.4 Obras complementarias

9.4.4.1 Cierre perimetral

Por las características propias de este plan de negocios es necesario obras complementarias, como el **cierre perimetral**. En determinados academias de futbol el cierre puede obviarse, sin embargo, en el caso de la academia de fútbol “La GAMBETA”, se tiene planificado instalar, las instalaciones se protegerán con un



cierre perimetral; también es necesario cuando se considera la presencia de público.



TABLA N° 37: Características del cierre perimetral

OBRA	N°	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO
Mallas de cierre perimetral*	-	Se requieren para el cierre de los predios de la academia de futbol y las canchas.	SPORT services	35000
TOTAL				35000

Fuente: Elaboración propia

*= Detalle sobre características ver ANEXO 15

El cierre perimetral cumplirá básicamente las siguientes funciones:

- Controlar el uso de la cancha, organizándolo de manera tal de lograr que el rendimiento en horas – hombre de uso efectivo, sea el máximo.
- Proteger la cancha, evitando que entren en ella elementos que puedan dañarla, ya sea equipos, maquinas, vehículos, y otros, que por su excesivo peso destruyan la superficie mencionada.
- Permitir el desarrollo de la actividad deportiva sin interferencias, aprovechando mejor el tiempo.
- Mantener el balón en la cancha, evitando la interrupción del juego para recuperar balones.
- Proteger las construcciones vecinas de los pelotazos.

El cierre perimetral será instalada a cierta distancia del trazado del borde de la cancha, distancia que es variable de acuerdo a los distintos deportes y a la disponibilidad del terreno.

Tendrá una altura de 4 metros detrás de los arcos y 2 metros de altura en el resto del perímetro.



9.4.4.2 Graderías

Cuando los recintos deportivos incluyen la presencia de espectadores, es necesario proveer las instalaciones adecuadas para ellos. Para que todos tengan buena visibilidad debe construirse teóricamente una línea de visión, de manera tal, que todos los espectadores vean. Para el caso de los



espectadores de pie, se precisa de un espacio de 50 cm de ancho y 40 cm de profundidad por persona. A fin de que todos tengan buena visibilidad, se construye un plano inclinado o rampa cuya pendiente no debe sobrepasar el 10 %.

TABLA N° 38: Características de las graderías

OBRA	N°	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO
Construcción de graderías*	3	Se construirán las graderías entre las dos canchas	SPORT services	26000
TOTAL				26000

Fuente: Elaboración propia

*= Detalle sobre características ver ANEXO 16

Por seguridad, no es recomendable considerar espectadores de pie. Para el caso de espectadores sentados debe considerarse un espacio de 50 – 55 cm de ancho y 77 – 80 cm de profundidad por cada persona.

En las graderías de estructura metálica o de madera, como se tiene pensado instalar en la academia de fútbol, “La **GAMBETA**”, es necesario revisar periódicamente los elementos de fijación, (después de espectáculos o eventos especiales) reponiendo los faltantes y afianzando los que estén sueltos. Es recomendable repintarlas a lo menos una vez al año.

9.4.4.3 Iluminación

La iluminación es un complemento para las canchas y prácticamente dobla las horas de uso de la misma. Debido a que su costo es considerable, solo se justifica en aquellas canchas cuyos usuarios practican deportes después de la jornada de actividades regulares diarias.



TABLA N° 39: Características de las iluminaciones

OBRA	N°	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO
Iluminación *	6	La iluminación solo instalara en la canchas de futbol 5	SPORT services	8000
TOTAL				8000

Fuente: Elaboración propia

*= Detalle sobre características ver ANEXO 17

Los aspectos que se considerara al instalar la iluminación son:

Velocidad de juego

A mayor velocidad de desplazamiento de los jugadores y el objeto de juego, (balón) debe haber mayor nivel de iluminación.

Distancia de juego

La distancia entre el balón y los jugadores determinan el nivel de iluminación ya que a mayor distancia, es necesario aumentar la capacidad de visión de los jugadores y, por lo tanto, la cantidad de lux en el campo de juego.

Eficacia luminosa

es la relación no directa, entre la cantidad de luz que entrega el foco y el consumo de energía de la misma.

En la academia de fútbol se instalará los **Reflectores de focos rectangulares**: que tienen distribución de luz simétrica en los planos horizontal y vertical y asimétrica. Su haz en forma de abanico, produce un dibujo trapezoidal de luz sobre el campo de juego.



Los postes pueden ser de hormigón 8 – 11 m de altura y se ubicaran en los costados de la cancha, separados de tal forma que la luz irradiada sea homogénea sobre la superficie de juego. Usualmente se colocan 4 postes de dos reflectores cada uno.

9.4.4.4 Camarines y baños

Los camarines contarán con 3 WC, 3 urinarios, 5 lavamanos y 5 baños lluvias cada uno, considerando la cantidad de jugadores que ocuparan en el recinto.



La estructura está constituida básicamente por perfiles de fierro que llegan desde las graderías, y piezas de madera de pino IPV de 2x2” 2x3” y de 3x3” según corresponda, luego planchas de fibrocemento y sobre este, cerámica. El cielo será revestido con Volcanita ST, enlucido y pintado. Para el pavimento, se hará un revestimiento de cerámica.

Se contará también con un Edificio denominado Área de Servicios, que tendrá baños públicos, para damas y varones, un pañol, donde se guardará implementos deportivos, una enfermería, requerida en caso de accidentes, que contará con los implementos necesarios, finalmente una boletería y un baño que está dentro de la misma (Detalles de este edificio).

TABLA N° 40: Requerimientos de camarines y baños

OBRA	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO
Baños	Se contara tanto con los baños, duchas, urinarios y lava manos.	Constructora Guadalquivir	5000
Camerinos	Son donde los jugadores pueden realizar la muda de ropa.	Constructora Guadalquivir	3000
Boletería	Está ubicado en la entrada a los predios de la instalación.	Constructora Guadalquivir	2000
TOTAL			10000

Fuente: Elaboración propia



9.4.4.5 Conexión agua potable y alcantarillado

La empresa que se adjudique este proyecto, será la responsable del diseño y ejecución de éste. El alcantarillado también correrá a cargo de la empresa constructora que realiza la construcción de las obras civiles.

9.5 Capacidad instalada y plan de producción

Estimado la demanda, segmentado nuestro mercado, inventariado los requerimientos de recursos humanos y materiales. Procedemos a cuantificar la capacidad instalada de la academia de fútbol “**La GAMBETA**”.

9.5.1 Capacidad instalada

La capacidad de prestación del servicio, está en función de nuestras dos canchas de fútbol once (césped natural) y la otra de fútbol cinco (césped artificial), el cronograma de prestación del servicio elaborado en área de marketing (cuadro 11), solo está elaborado como si la academia tuviera una cancha (la de césped natural). Sin embargo como ya se mencionado en el área de producción (prestación del servicio) la academia de fútbol tendrá dos canchas. La cancha de futbol cinco está diseñada para la práctica del fútbol estratégico en espacios reducidos, cuando el entrenador vea conveniente puede utilizarla con el segmento que esté trabajando. Previo aviso a la administración, para poder disponerla y no proceder a alquilarla. Los días que no se la requiera por ninguno de los entrenadores estarán disponibles para su alquiler (ver cuadro 12)

En el cuadro que sigue, se inició por calcular el número de niños máximo que un entrenador puede tener a su disposición, que es de 30 niños y/o jóvenes. Pero como la academia también cuenta con una cancha de césped artificial, esta capacidad se ampliar a 40 niños que se pueden atender.

**TABLA N° 41: Capacidad instalada**

Disponibilidad	N° de niños máximo con posibilidad de atenderse/mes	Holgura de la cancha de césped artificial	CAPACIDAD INSTALADA = N° de niños/mes que podemos atender
1 cancha empastada (fútbol 11)	30	10	40
	30	10	40
	30	10	40
1 cancha de césped artificial (fútbol 5)	30	10	40
	30	10	40
	30	10	40
TOTAL			237

Fuente: Elaboración propia

De la capacidad calculada, iniciaremos nuestras actividades utilizando el 40% (142 niños y adolescentes), e iremos incrementando cada año en 8.57%, para que al cabo de ocho años tengamos el 100% de utilización de nuestra capacidad.

9.5.2 Plan de prestación del servicio mensual

Para la prestación del servicio de los 142 niños y jóvenes que es el 60% de nuestra capacidad, lo dividiremos según el porcentaje de distribución de la demanda por segmentos (ver gráfico 37), de donde se tiene:

TABLA N° 42: Prestación del servicio, en número de niños/mes

SEGMENTO	Demanda por segmento	Capacidad utilizada 60%	N° de niños servidos/mes
Segmento 1	10%	142	14
Segmento 2	29%	142	41
Segmento 3	18%	142	26
Segmento 4	18%	142	26
Segmento 5	17%	142	24
Segmento 6	8%	142	11
TOTAL			142

Fuente: Elaboración propia



9.5.3 Plan de prestación del servicio anual

Elaborado nuestro plan de prestación del servicio mensual y definida nuestra tasa de crecimiento (7.5% anual), para utilizar nuestra capacidad instalada, a continuación se presenta, el plan de prestación del servicio para un periodo de ocho años.

TABLA N° 43: Prestación del servicio, en número de niños atendidos/año

SEGMENTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Segmento 1	154	171	190	211	235	261	290	322
Segmento 2	451	501	557	618	687	763	848	942
Segmento 3	286	318	353	392	436	484	538	598
Segmento 4	286	318	353	392	436	484	538	598
Segmento 5	264	293	326	362	402	447	496	552
Segmento 6	121	134	149	166	184	205	228	253
TOTAL	1562	1735	1928	2142	2380	2644	2937	3263

Fuente: Elaboración propia

En el plan de prestación de servicio anual, está calculado solo tomando 11 meses de trabajo al año, puesto que con los días feriados, fechas cívicas, algún acontecimiento inesperado (bloqueos, marchas, etc.), reducen nuestro días de trabajo, por lo que consideramos conveniente solo considerar once meses efectivamente trabajados.

CAPÍTULO X
PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO



10 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En esta etapa del plan de negocios, se sintetiza toda la información recopilada y analizada en las diferentes áreas, la finalidad principal es conocer la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.

10.1 Balance de apertura

Sr. Medrano Rossel Daniel, y Sr. Romero Jeiber en fecha; el 15-03-12, conforman una Empresa que girará bajo la Razón Social: Academia de Fútbol “La **GAMBETA**” S.R.L.

El Capital Contable está dividido en cuotas de capital de igual valor entre los dos socios, el mismo corresponde a: Bs 241515 a cada socio.

La deuda de la Empresa es del 30% del total de Capital Contable, es decir: Bs. 143126; obligación que fue distribuida en proporciones iguales del 35% entre los dos socios, equivalente a: Bs. 169952

Como la Empresa está constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada, se determinó el capital para cada socio y los aportes que realizaron cada uno tanto en Activos como Pasivos. Con esta aclaración los aportes de cada uno de los socios fueron como sigue:

TABLA N° 44: Aportes de capital social de cada uno de los socios

SOCIO: Medrano Rossel Daniel		
	MONTO	DESIGNACION
Efectivo	4996	(Caja-Activo)
Terreno	130000	(Caja-Activo)
Varios muebles	6675	(Muebles y Enseres-Activo)
Maquinaria y Equipo	99844	(Maquinaria y Equipo - Activo)
TOTAL	241515	
SOCIO: Romero Jeiber		
	MONTO	DESIGNACION
Efectivo	241515	(Caja- Activo)
TOTAL	241515	

Fuente: Elaboración propia



Con la información de los aportes de cada uno de los socios, se realizó el Balance inicial para la academia de fútbol “La GAMBETA”.

TABLA N° 45: Balance de apertura

<u>ACADEMIA DE FUTBOL LA GAMBETA S.R.L.</u>			
<u>BALANCE DE APERTURA</u>			
<u>PRACTICADO EL 15/03/12</u>			
(EXPRESADO EN BS.)			
<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVOS CIRCULANTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Caja	236519	Préstamo socio 1	71563
		Préstamo socio 2	71563
		<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	236519		
<u>ACTIVO FIJO NETO</u>		SOCIO: Medrano Rossel Daniel	169951
Terreno	130000	SOCIO: Romero Jeiber	169952
Muebles y Enseres	16666		
Maquinaria y Equipo	99844		
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	246510		
TOTAL ACTIVO	483029	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	483029

Fuente: Elaboración propia

El Balance de apertura realizada es el fiel reflejo de la Escritura de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad limitada (S.R.L.), Para las cuentas del Activo y del Pasivo, se sumaron los aportes de los socios por partidas homogéneas.



10.1.1 Sistemas contables de la empresa

10.1.1.1 Sistema contable que utilizará la empresa

La contabilidad de la empresa, será llevada por el contador (a) de la Academia de fútbol, el mismo, aplicará los registros de libros diarios, mayores, como también realizará los balances de gestión al finalizar el año.

10.1.1.2 Software a utilizar

El software que se utilizará para llevar la parte contable de la empresa será el “MONICA” es un paquete informático muy versátil y conocido en el medio, como también se hará uso del software Davince , para realizar las descargar en Impuestos Internos, de todo lo concerniente a las obligaciones fiscales.

10.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo denominado también capital circulante, fondo de maniobra o capital de operaciones tiene como objetivo financiar el monto de dinero que se requiere permanentemente para dar inicio al ciclo productivo y cubrir los gastos del proyecto en su fase de preparación, es decir, es el capital adicional con el que se debe de contar para que comience a funcionar el proyecto, esto es, financiar la producción antes de recibir los ingresos.

El capital de trabajo requerido para el Plan de Negocios de la academia de fútbol “La GAMBETA” es de 5944 Bs. Esta inversión será distribuida en la compra de materiales directos, indirectos, y el pago de los gastos administrativos y de comercialización.

El criterio para su determinación fue los requerimientos del proceso de prestación del servicio.



GRÁFICO N° 48: Esquema de cálculo del capital de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 46: Cálculo del capital de trabajo

	DIAS
Tiempo a favor de la empresa	
Obligaciones con proveedores (cuentas por pagar)	7
Tiempo en contra de la empresa	
Tiempo de prestación del servicio (productos en proceso)	1
Tiempo promedio de pago (cuentas por cobrar)	2
TIEMPO TOTAL EN CONTRA DE LA EMPRESA	3
TIEMPO NETO EN CONTRA DE LA EMPRESA	-4
Capital de trabajo requerido	5944

Fuente: Elaboración propia



10.3 Inversión

La “inversión”⁴⁰ total asciende a un monto de 483029 Bs. La cual está dividida en dos; inversión fija (tangibles⁴¹ e intangibles⁴²) que requieren de un monto total de 477085 Bs. Que representa el 98.9% de la inversión total, mientras que el capital representa el 1% restante que en términos monetarios significa 5944 Bs.

La inversión fija a su vez se divide en tangible e intangible; la inversión fija tangible asciende a un monto total de 466200 Bs. que comprende Obras civiles, maquinaria, equipos, etc. mientras que la inversión fija intangible asciende a un monto total de 10885 Bs. La cual comprende los gastos legales, gasto Jingles, Constitución de la empresa, etc.

Por su parte el capital de trabajo asciende a un monto total de 5944 Bs. Cuya cantidad es la que se necesita para que la academia de fútbol inicie sus actividades. El capital de trabajo neto fue calculado teniendo en cuenta el ciclo de prestación del servicio y sus requerimientos.

10.3.1 Presupuesto de inversiones

El Presupuesto de Inversiones es un estado financiero por medio del cual se efectúa el cómputo anticipado de los recursos que serán asignados previos al inicio de las operaciones de la academia de fútbol. Para su elaboración suponemos que el precio y el tipo de cambio se mantienen constantes hasta el final del proyecto.

⁴⁰ La inversión es un gasto que se realiza por la adquisición de determinados activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles, es decir, es la compra de bienes o servicios para la fabricación, producción o adquisición de bienes de capital, con los que el proyecto producirá durante su vida útil.

⁴¹ Se caracteriza por su materialidad (se pueden tocar y ver) y está sujeta en su mayor parte a la depreciación o desvalorización gradual a lo largo de su uso, ya sea por desgaste u obsolescencia. Las inversiones fijas tienen una vida útil mayor a un año.

⁴² Se caracteriza por su inmaterialidad, son servicios necesarios para el estudio e implementación del proyecto, no están sujetos a desgaste físico.



En el siguiente cuadro se tiene un resumen de las inversiones necesarias para la implementación el plan de negocio de la academia de fútbol “La GAMBETA”, el presupuesto de inversiones en detalle (VER ANEXO 18).

TABLA N° 47: Presupuesto de inversiones

ITEM	COSTO TOTAL (Bs.)
A. INVERSIÓN FIJA (1+2)	477085
1. TANGIBLE	466200
a. Obras civiles	331000
b. Maquinarias	89350
c. Equipos	11000
d. Muebles	9890
e. Enseres	24960
2. INTANGIBLE	10885
a. Gastos Legales	80
b. Gastos de Organización	10805
B. CAPITAL DE TRABAJO	5944
INVERSION TOTAL (A+B)	483029

Fuente: Elaboración propia

10.3.1.1 Inversiones Tangibles (fijas)

La inversión fija de la academia de fútbol asciende a 466200 Bs., como se puede apreciar en tabla líneas arriba. Esta inversión principalmente es necesaria para cubrir la compra de terreno, las obras civiles y los gastos que son necesarios para el equipamiento para iniciar las actividades de funcionamiento de la academia de fútbol.

10.3.1.2 Inversiones Intangibles (diferidas)

La Inversión diferida también conocida como inversiones intangible, para la academia de fútbol asciende a un monto 10885 Bs., y tan solo representa el 2.25% del total de la inversión, como se puede apreciar en la tabla de inversiones.



10.3.2 Cronograma de inversiones

Tomando como referencia el cuadro anterior se elaboró un segundo cuadro para mostrar las reinversiones cuya finalidad es el reemplazo de las maquinarias y equipos que se encuentran en mal estado.

Para determinar el periodo de reposición de los activos fijos se consideraron sus años de vida útil. De acuerdo a reglas de contabilidad el periodo de reposición de la maquinaria y equipos es de 8 años, la reposición de equipos de computación es de 4 años, de muebles y enseres es de 10 años, mayor detalle sobre el cálculo de las depreciaciones (VER ANEXO 19).

TABLA N° 48: Cronograma de inversiones

ITEM	COSTO TOTAL (Bs.)	AÑOS								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
A. INVERSIÓN FIJA (1+2)	477085	477085								
1. TANGIBLE	466200	466200								
a. Obras civiles	331000	331000								
b. Maquinarias	89350	89350								
c. Equipos	11000	11000				11000				
d. Muebles	9890	9890								
e. Enseres	24960	24960								
2. INTANGIBLE	10885	10885								
a. Gastos Legales	80	80								
b. Gastos de Organización	10805	10805								
B. CAPITAL DE TRABAJO	5944	5944								
INVERSION TOTAL (A+B)	483029	483029				11000				

Fuente: Elaboración propia

10.3.3 Financiamiento

El financiamiento para la apertura de la empresa asciende al 30% de la inversión tangible o fija. La conformación de los aportes de los socios se muestra en la tabla que sigue:



TABLA N° 49: Estructura de financiamiento (en Bs.)

ITEM	COSTO TOTAL(Bs.)	FINANCIAMIENTO BCO PROCREDIT	RECURSOS PROPIOS	
		30%	Socio 1 (35%)	Socio 2 (35%)
A. INVERSIÓN FIJA (1+2)	477085	143126	166980	166980
1. TANGIBLE	466200	139860	163170	163170
2. INTANGIBLE	10885	3266	3810	3810
B. CAPITAL DE TRABAJO	5944		2972	2972
INVERSIÓN TOTAL (A+B)	483029	143126	169952	169952

Fuente: Elaboración propia

Como se contrajo un crédito bancario, también se elaboró una tabla de amortizaciones de la deuda con sus respectivos intereses, el mismo se muestra a continuación:

TABLA N° 50: Pagos de la deuda del crédito obtenido del banco (en Bs.)

AÑO	Deuda	Interés	Amortización	CUOTA	Monto Final
0	143126	10% /anual			
1	143126	14313	28625	42938	114500
2	114500	11450	28625	40075	85875
3	85875	8588	28625	37213	57250
4	57250	5725	28625	34350	28625
5	28625	2863	28625	31488	0
	TOTAL	42.938	143.126	186.063	

Fuente: Elaboración propia

10.3.4 Presupuesto de ingresos - egresos

El presupuesto de ingresos y egresos es el resumen sistemático de las estimaciones de los ingresos pronosticados y las previsiones de los costos y gastos que son necesarios para alcanzar los niveles de venta planeados con el plan de negocios.

10.3.4.1 Ingresos

Ingreso es la entrada de dinero por la venta de un bien o servicio. Resulta de multiplicar el precio y la cantidad.

Los ingresos para la academia de fútbol provienen de dos fuentes; la enseñanza del fútbol y otros servicios que ofrece la academia de fútbol, como se puede apreciar en la tabla que sigue:



TABLA N° 51: Ingresos de la academia de fútbol

ITEM	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. INGRESOS	337725	346127	355510	365815	377406	390202	404468	420330
Ingresos por prestación de servicio	75801	84204	93586	103891	115482	128279	142544	158406
- Enseñanza del futbol (segmento 1)	1848	2052	2280	2532	2820	3132	3480	3864
- Enseñanza del futbol (segmento 2)	39237	43587	48459	53766	59769	66381	73776	81954
- Enseñanza del futbol (segmento 3)	7722	8586	9531	10584	11772	13068	14526	16146
- Enseñanza del futbol (segmento 4)	12870	14310	15885	17640	19620	21780	24210	26910
- Enseñanza del futbol (segmento 5)	11220	12453	13855	15385	17085	18998	21080	23460
- Enseñanza del futbol (segmento 6)	2904	3216	3576	3984	4416	4920	5472	6072
Otros ingresos	261924							
- Alquiler de cancha futbol 11	59400	59400	59400	59400	59400	59400	59400	59400
- Alquiler de cancha futbol 10	99000	99000	99000	99000	99000	99000	99000	99000
- Sala de video	21429	21429	21429	21429	21429	21429	21429	21429
- Snak (Comida ligera)	44000	44000	44000	44000	44000	44000	44000	44000
- Sala Fisioterapia	38095	38095	38095	38095	38095	38095	38095	38095

Fuente: Elaboración propia

10.3.4.2 Egresos

Los egresos son salidas de efectivo de la empresa. Los egresos están constituidos por los costos y gastos por la prestación del servicio, es decir, aquellos en los que se incurrirá en la academia de fútbol para la prestación del servicio. Existen dos métodos de clasificación de los egresos: Por Objeto de Gasto y, Costeo Fijo y Variable. Para el análisis de los egresos en el presente estudio se utilizó el primer método.

10.3.4.3 Método por objeto de gasto

Consiste en la agrupación de los gastos de acuerdo al fin que cubren. Según este método los egresos se clasifican en: costos de producción, gastos de comercialización, gastos de administración, depreciación e intereses.



*Costos de Producción*⁴³

Cabe mencionar que: los costos directos en la elaboración del Plan de negocios de la academia de fútbol “La GAMBETA” consisten a los sueldos de los directores técnicos.

Los costos indirectos se originan en el mantenimiento de las canchas por parte del jardinero, así como los insumos, y servicios básicos que son requeridos para la prestación del servicio.

Gastos de comercialización: Son los gastos en alquiler publicidad y promoción, que son realizados en la prestación del servicio en la academia de futbol “La GAMBETA”

Gastos de administración: Son gastos que provienen de las actividades realizadas en la organización de la producción y funcionamiento administrativo. Los gastos del proyecto en esta área corresponden a los útiles de oficina y principalmente a los salarios del gerente, del contador y materiales de escritorio.

Gastos no Desembolsables (Depreciación y Amortización): La depreciación son cargos que se deducen anualmente por el desgaste de los bienes de capital.

⁴³ Son los valores de los recursos materiales y humanos que el proyecto utiliza en el proceso de producción. Estos pueden ser directos o indirectos. Estos se obtienen de multiplicar los requerimientos del proceso productivo con los precios de oferta más la planilla de sueldos.



TABLA N° 52: Egresos de la academia de fútbol

ITEM	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.- COSTOS DE SERVICIO	130100							
Costos directos	109200							
- Entrenadores 1	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000
- Entrenadores 2	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000
- Gerente deportivo	22100	22100	22100	22100	22100	22100	22100	22100
- Medico fisioterapeuta	19500	19500	19500	19500	19500	19500	19500	19500
- Asistente de servicios varios	15600	15600	15600	15600	15600	15600	15600	15600
Costos indirectos	20900							
1. Mantenimiento	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700
- Jardinero	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700
2. Insumos		19960		19960		19960		19960
- Balones de futbol		10000		10000		10000		10000
- Balones terapéuticos		2000		2000		2000		2000
- Colchonetas		3000		3000		3000		3000
- Conos		1250		1250		1250		1250
- Mancuernas		2000		2000		2000		2000
- Cronometros		750		750		750		750
- Pitos		960		960		960		960
3. Servicios básicos	9200	9200	9200	9200	9200	9200	9200	9200
- Agua	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
- Electricidad	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
- Teléfono	600	600	600	600	600	600	600	600
2. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	48100							
- Sueldo Gerente	32500	32500	32500	32500	32500	32500	32500	32500
- Sueldo Secretaria Contador(a)	15600	15600	15600	15600	15600	15600	15600	15600
3. GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	13800							
- Publicidad y Promoción	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800
4. GASTOS NO DESEMBOLSABLES	14358							
- Depreciaciones	14358	14358	14358	14358	14358	14358	14358	14358
5. INTERES	14313	11450	8588	5725	2863			
TOTAL	220670	217808	214945	212083	209220	206358	206358	206358

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de realizar una presentación, en una sola tabla se elaboró el presupuesto de ingresos y egresos para la academia de fútbol.



10.3.4.4 Presupuesto de ingresos y egresos

TABLA N° 53: Presupuesto de ingresos-egresos

ITEM	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. INGRESOS	337725	346127	355510	365815	377406	390202	404468	420330
Ingresos por prestación de servicio	75801	84204	93586	103891	115482	128279	142544	158406
Otros ingresos	261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924
B. EGRESOS	220670	217808	214945	212083	209220	206358	206358	206358
1.- COSTOS DE SERVICIO	130100							
Costos directos	109200	109200	109200	109200	109200	109200	109200	109200
Costos indirectos	20900	20900	20900	20900	20900	20900	20900	20900
2. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100
3. GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800
4. GASTOS NO DESEMBOLSABLES	14358	14358	14358	14358	14358	14358	14358	14358
5. INTERES	14313	11450	8588	5725	2863			
EXCEDENTE	117055	128320	140565	153732	168186	183845	198110	213972

Fuente: Elaboración propia

10.3.5 Estado de pérdidas y ganancias

Llamado también Estado de Ingresos y Egresos tiene como objetivo mostrar si el proyecto es capaz de generar utilidades netas o caso contrario, pérdidas que pueden afectar su situación patrimonial. El cálculo se efectúa basándose en los parámetros de prestación del servicio, precio del servicio, costos de producción y deducciones impositivas legales.

El Estado de Pérdidas y Ganancias se elabora bajo el principio de registro contable de las operaciones, es decir, independientemente del momento en que ingresa o sale efectivamente el dinero de la empresa.

El estado de resultados proyectado refleja la situación de cada periodo, analizando año por año la relación ingreso-egreso, pero no se refiere a los flujos del proyecto por lo que no es decisivo para juzgar si un proyecto es o no rentable.

En el Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados) elaborado se puede observar las cantidades planeadas detalladas en el cuadro que sigue:



TABLA N° 54: Estado de pérdidas y ganancias

ITEM	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. INGRESOS	337725	346127	355510	365815	377406	390202	404468	420330
Ingresos por prestación de servicio	75801	84204	93586	103891	115482	128279	142544	158406
Otros ingresos	261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924
B. EGRESOS	220670	217808	214945	212083	209220	206358	206358	206358
1.- COSTOS DE SERVICIO	130100	130100	130100	130100	130100	130100	130100	130100
2.- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100
3.- GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800
4.- DEPRECIACIÓN	14358	14358	14358	14358	14358	14358	14358	14358
5.- INTERESES	14313	11450	8588	5725	2863			
UTILIDAD BRUTA	117055	128320	140565	153732	168186	183845	198110	213972
IU (25%)	29264	32080	35141	38433	42046	45961	49528	53493
UTILIDAD NETA	87791	96240	105423	115299	126139	137883	148583	160479

Fuente: Elaboración propia

10.3.6 Flujo de caja

Debe aclararse que el Flujo de Caja y Fondo es en esencia lo mismo. El flujo de fondos, llamado también de origen y aplicación, muestra el origen de los fondos monetarios y su destino o aplicación en el tiempo. Su principal característica es que se lo realiza en forma anual.

La entrada y salida de recursos generalmente se da cada año, hasta la finalización del proyecto. En síntesis el flujo de fondos, expone la liquidez o iliquidez (capacidad de pago) del proyecto, es decir, si se tiene o no dinero en efectivo, para cubrir las obligaciones monetarias y obtener beneficios.

El flujo de fondos de la academia de fútbol “La GAMBETA” es el que se presenta a continuación:



Tabla N° 55: Flujo de caja anual

ITEM	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. INVERSIONES									
- INVERSION INICIAL	483029								
- INVERSION DE REPOSICION						11000			
B. INGRESOS	0	337725	346127	355510	365815	377406	390202	404468	462652
1. Prestación de servicio		75801	84204	93586	103891	115482	128279	142544	158406
1. Otros servicios		261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924
3. Valor de desecho									6378
4. Valor de salvamento									30000
5. Recuperación del capital									5944
C. EGRESOS		221264	224080	227141	230433	234046	237961	241528	245493
1.- COSTOS DE SERVICIO		130100	130100	130100	130100	130100	130100	130100	130100
2.- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100
3.- GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800
3.- IMPUESTO A LAS UTILIDADES (IT)		29264	32080	35141	38433	42046	45961	49528	53493
E. FLUJO ECONOMICO⁴⁴	483029	116461	122047	128369	135382	143359	152241	162940	217159
CREDITO	143126	42938	89523	86661	83798	80936			
- <i>Amortizaciones</i>		28625	78073	78073	78073	78073			
- <i>Intereses</i>		14313	11450	8588	5725	2863			
F. FLUJO FINANCIERO⁴⁵	-339904	73524	32524	41708	51584	62424	152241	162940	217159

Fuente: Elaboración propia

Las cuentas que contemplan tanto el flujo económico como el financiero son los mismos, la diferenciación que se realiza es sobre el tratamiento de la fuente de recursos, mientras que el primero no honrar ningún costo, el segundo debe pagar interés por el costo del dinero.

⁴⁴ El flujo económicos, es consideramos como los movimientos de dinero que se realizan dentro de un proyecto y/o plan de negocio, que son enteramente financiados con recursos propios es decir no se recurren a ningún crédito o fuente de recursos externos

⁴⁵ A diferencia del flujo económico, el flujo financiero contempla una fuente de financiamiento externo, por el mismo debe pagarse una costo, que por lo general es la tasa de interés de los recursos externos.



10.4 Evaluación

A fin de conocer cuan rentable es el emprendimiento, a continuación se realizan los cálculos de los principales indicadores que nos permitan conocer la viabilidad económica del plan de negocios.

10.4.1 Cálculo del costo de oportunidad

El cálculo del costo de oportunidad de la mejor alternativa que el inversionista pudiera tener si no invirtiera en el plan de negocio. El cálculo se lo realiza a través de la siguiente propiedad:

$$k = Rf + \beta[E(Rm) - Rf]$$

Dónde:

k = costos de oportunidad

Rf = tasa libre de riesgo 3%

R(Rm) = prima por riesgo de mercado 2%

$$k = 0.03 + 1.1[0.02]$$

$$k = 0.052 \approx 5\%$$

10.4.2 Periodo de recuperación

$$PR = \text{Año antes a la Rec.} + \frac{\text{Costo no Rec. al principio del año de la Rec.}}{\text{Flujo de Caja durante el año de la Rec.}}$$

FLUJO DE CAJA NETO	-339904	73524	32524	41708	51584	62424	152241	162940	217159
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-339904	-266380	-233856	-192147	-140564	-78140	74101	237042	454201

$$PR = 6 + \frac{162424}{152241} = 6.41$$



Los resultados anteriores muestran que la inversión se recupera en seis años, cuatro meses y 27 días aproximadamente, esto debido a que la inversión en activo fijo es muy alta, principalmente en obras civiles.

10.4.3 Valor Actual Neto (VAN) Financiero

El VAN calculado con los flujos de efectivo aplicando la fórmula es de Bs.153.033 Bs. lo que refleja el dinero que se tiene disponible después de haber recuperado la inversión al cabo de ocho años es el monto mencionado. Por lo tanto el plan negocios es viable.

$$VAN = -I \sum \frac{FC_n}{(1+k)^t}$$

$$VAN_F = 120.257 \text{ Bs.}$$

10.4.4 Valor Actual Neto (VAN) Económico

Aprovechando la información del flujo de caja, también se calculó el VAN económico, es decir si el plan de negocios se financiara completamente con recursos propios, el resultado que se obtuvo es el siguiente:

$$VAN_E = 449.566 \text{ Bs.}$$

10.4.5 Tasa Interna de Retorno (TIR) Financiero

La TIR es la tasa que iguala los flujos de efectivo, con la inversión inicial del proyecto. Por lo tanto, se considera que es el porcentaje de rendimiento que se obtiene al invertir en el plan de negocios. La TIR de la Empresa dedicada a la enseñanza del fútbol “La GAMBETA”, es de 9%, lo cual es superior al costo de oportunidad calculado del 5%.

$$TIR = \frac{-I + \sum_{j=1}^n FC_j}{\sum_j FC_j} = \frac{-I + FC_1 + FC_2 + \dots + FC_n}{FC_1 + 2FC_2 + \dots + nFC_n}$$

$$TIR_F = 9\%$$



10.4.6 Tasa interna de retorno (TIR) Económico

También se calculó la TIR del flujo económico, a la misma tasa de costo de oportunidad, se puede apreciar que la TIR del flujo económico es del 23%.

$$TIR = \frac{-I + \sum_{j=1}^n FC_j}{\sum_j FC_j} = \frac{-I + FC_1 + FC_2 + \dots + FC_n}{FC_1 + 2FC_2 + \dots + nFC_n}$$

$$TIR_E = 23\%$$

Lo que estaría demostrando que la rentabilidad interna del proyecto está fuertemente influenciado por el crédito obtenido de Banco ProCredit, que asciende al 30% de la inversión en activos del proyecto.

10.4.7 Tasa Verdadera de Retorno (TVR)

Las TIR calculado en líneas arriba suponen que los ingresos propios del proyecto son reinvertidos directa y automáticamente a la misma tasa, lo cual no necesariamente es cierto.

La TVR supone que la tasa de rentabilidad de plan de negocios es diferente a la rentabilidad a la que se invierten los flujos de caja de cada periodo, pues estos recursos cuentan con otras opciones para ser reinvertidos. A la tasa a la cual se reinvertirán será del 7%, con este supuesto la TVR que se obtuvo es el siguiente:

$$TVR = 15\%$$

Lo que demostraría que el proyecto es rentable al ser superior al costo de oportunidad del 5%.

10.4.8 Cuadro resumen de los indicadores

Se presenta a continuación un cuadro resumen de los principales indicadores:



CUADRO N° 21: Indicadores calculados

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
Periodo de recuperación	$PR = 6 + \frac{162424}{152241} = 6.41$	Se recupera la inversión en: seis años, cuatro meses y 27 días aproximadamente.
VAN financiero	120.257 Bs.	Es rentable el proyecto puesto que se recupera la inversión y sobre este se recupera ese valor del VAN.
VAN económico	449.566 Bs.	Es rentable el proyecto, en una mayor cantidad, porque el proyecto es enteramente financiado con recursos propios.
TIR financiero	9%	Es rentable el proyecto, porque es mayor que al costo de oportunidad del 5%.
TIR Económico	23%	Es rentable el proyecto, no que solo es mayor al costo de oportunidad 5%, sino que los recursos invertidos retornan a una mayor tasa.
Tasa Verdadera de Retorno	15%	Asumiendo el supuesto que los recursos que genera el proyecto son reinvertidos al 7%, la TVR es más rentable que la TIR financiera.



CAPITULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

Al culminar con todo el proceso de investigación destinado a la evaluación de una idea de emprendimiento privado: “La GAMBETA”, se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Al haber cumplido plenamente los objetivos planteados se consiguió elaborar un sólido plan de negocios para una empresa de servicios de una academia de fútbol, que proporciona los criterios de evaluación suficientes para afirmar que:

- La oferta de los servicios de una academia de fútbol con estas características representa una verdadera oportunidad de negocio, que puede ser aprovechada creando una empresa que se dedique a esta actividad. Esta afirmación da respuesta al problema planteado en la introducción de este documento y el mismo se convierte en un cimiento para la creación de nuevas empresas dedicadas al servicio de la enseñanza del fútbol.
- Los indicadores financieros ($VAN= 120.257$ Bs. y $TIR= 9\%$), nos muestra que el proyecto es rentable al ser la TIR mayor al costos de oportunidad 5% .
- Si bien el proyecto es financiado por un préstamo del banco (30%), los ingresos que el emprendimiento genera cubren la obligación contraída y genera los recursos suficientes para mantener la rentabilidad.
- En el estudio de mercado se identificó que existe una demanda insatisfecha que no está siendo cubierta por los actuales prestadores de este servicio. Por tanto existe la suficiente demanda para realizar las inversiones necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento.



11.2 Recomendaciones

- Se recomienda invertir en la Academia de Fútbol “La GAMBETA” para que se pueda implementar en la brevedad posible, debido a que es una excelente oportunidad para generar y obtener ganancias que reeditarán sobre lo invertido, obteniendo un VAN de Bs. 120.257 a la tasa de mercado del 3%, por lo tanto los resultados expuestos son demostrados en el capítulo financiero del proyecto.
- Es necesario también tomar en cuenta que en el plan de negocios se analizó si realmente la inversión es factible, pero el resultado sigue siendo óptimo obteniendo un VAN económico de Bs. 449.566 y una TIR de 23%, debido a ello se recomienda su implementación del proyecto en el lapso de un año, puesto que es factible, rentable y viable.
- Una vez implementado el proyecto se recomienda utilizar una publicidad agresiva con el único fin de motivar, comunicar y posesionar en la mente del consumidor los servicios que la academia de fútbol prestará a la niñez y juventud tarijeña.
- Además es necesario marcar la diferencia con la competencia (escuelas de fútbol privadas y públicas), innovando constantemente en lo que respecta al servicio de una academia de fútbol, comprometida con la adecuada enseñanza del fútbol, resaltando siempre la calidad.
- Por último se recomienda seguir el proceso legal para el establecimiento de la empresa, aunque los trámites no son costosos, requiere tiempo y paciencia, por las características burocráticas de los funcionarios públicos de nuestro país.



12 BIBLIOGRAFÍA

1	ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ – COLLADO Y PILAR BAPTISTA LUCIO, “Metodología de la Investigación”, 4º Edición, México 2003.
2	www.ine.gob.bo/
3	BORILLO ANTONIO, “El Plan de Negocios”, Editorial Mc Graw Hill, 1º Edición, Bogotá 1996.
4	MALHOTRA NARESH K “INVESTIGACION DE MERCADOS: Un enfoque practico” Segunda edición. Editorial Prentice Holl Hispanoamericano, S.A, Mexico 2007
5	“Plan De Negocios” Mc Graw Hil Colombia 2000
6	HERNANDEZ, SAMPIERI ROBERTO, “Metodología de la Investigación”, 2da Edición, Mac Graw Hill, México 1999
7	GONZALES SALAZAR, DIANA M. “Plan de Negocios para Emprendedores Al Éxito” Mc Graw Hill, México 2007.
8	http://www.chefandhotel.cl/images/Revista41.pdf
9	Ley del Deporte. Ley No. 2770. Editorial U.P.S. La Paz. Bolivia. 2005. Ministerio de Educación Cultura y Deportes de Bolivia. 1996. La Reforma Educativa.
10	Viceministerio de Deportes. La Paz. Bolivia, 2000. Escuela Nacional Superior de Ciencias de la Actividad Física.
11	Constitución Política del Estado. REPAC. Asamblea Constituyente de Bolivia. Sucre, Bolivia, 2007.
12	http://es.wikipedia.org/wiki .
13	http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/articulos/54/concepovisio.htm
14	http://www.creaciondeempresas.com
15	http://www.ine.gov.bo
16	http://www.cedla.org/content/693 http://www.ernestojustiniano.org/2009/01/el-2009-comienza-con-pugnas-campaa-y-crisis/