

1. ANTECEDENTES

El fútbol es uno de los deportes más populares del mundo. Es practicado en prácticamente todos los países del mundo. En 1863 se considera como el inicio del mismo debido a que en ese año se fundó el primer club y asociación de fútbol en ciudad de Londres. Lugo de esto llegaría a Bolivia en el año 1896 desde Chile, para la creación del primer equipo boliviano Oruro Royal y la primera asociación de fútbol del país se fundó en La Paz, Football Asociation en 1914.

En Tarija la asociación de Fútbol fue fundada un 21 de abril de 1921, con más de 100 años en la actualidad. El fútbol tarijeño fue semillero de grandes futbolista a nivel Bolivia que llegaron a vestir casacas de clubes importantes del país y la selección boliviana. Nano Salinas, Abdón Reyes, Diego Wayar, por mencionar algunos del último tiempo, También a nivel clubes, instituciones tarijeñas surgidas de ATF llegaron al profesionalismo como Atlético Ciclón, Unión Central, Petrolero, y Real Tomayapo, este último actualmente en la División Profesional del Fútbol Boliviano.

El fútbol base es el nombre que se le da al conjunto de categorías del fútbol formativo. Este conjunto de categorías inicia con los primeros pasos futbolísticos de los niños de 6 años hasta terminar con la categoría superior compuesta por chicos de una edad no superior a los 19 años. El fútbol base también es conocido comúnmente como "cantera" y son las categorías en las cuales los clubes orientan sus esfuerzos en la formación de sus jugadores, ya que esto puede suponer dos situaciones favorables como la incorporación al primer equipo de jugadores creados en el propio fútbol base o aumentar los ingresos económicos gracias a las ventas de jugadores. Los equipos que se forman se denominan cantera, ya que mientras van creciendo juegan siempre con el mismo equipo, con alguna variación como la inscripción de nuevos jugadores o el cambio de equipo de otros.

La categoría de los más pequeños es donde todo niño se inicia con el fútbol. Aquí se incluyen niños y niñas de 5 a 12 años.

Si bien no obtienen muchos conocimientos, es en esta etapa donde comienzan por saber lo que es el fútbol y cómo se juega.

- Brandon, Rodríguez, C., & Cristian, M., Vanegas, C. (2022). realizaron un plan o modelo de negocio para la creación de un club de fútbol en la ciudad de Bucaramanga donde se pretenderá ayudar a los deportistas de bajos recursos que tengan el talento de jugar al fútbol, pero no posean los suficientes recursos para costear los gastos que implican jugar este deporte (Mensualidad, uniformes, arbitrajes, viajes etc.).

- **Daniela, Correa, Á. (2022). Proyecto de emprendimiento Club Deportivo Cerezos.**
Daniela, Correa, Á. (2022). La autora realizo un proyecto de emprendimiento, en Caldas, Antioquia, el cual a través de la práctica deportiva y de la enseñanza de valores, se desea formar extraordinarios futbolistas y excelentes personas. Esto con el propósito de obtener reconocimientos por el buen proceso y trayectoria de iniciación; lograr a corto, mediano y largo plazo ser uno de los mejores clubes de Antioquia. Este plan incorpora nuevos métodos deportivos que se aplicarán en los diferentes encuentros con los jóvenes y cumplirán una función imprescindible en cada sesión de entrenamiento de los jugadores. Con el aprovechamiento de las redes sociales, se quiere lograr la consecución de alianzas, patrocinios o convenios con empresas o demás clubes deportivos, alcanzando con esto el posicionamiento del Club Deportivo Cerezos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudad de Tarija, al igual que muchas otras en Bolivia, presenta un gran interés por el fútbol, especialmente entre los niños y jóvenes. Sin embargo, a pesar de la existencia de numerosas escuelas de fútbol en la ciudad, se observa una falta de calidad en los servicios ofrecidos, lo que afecta negativamente la formación y el desarrollo integral de los niños que practican este deporte.

La principal problemática radica en la precariedad de los servicios que ofrecen las escuelas de fútbol existentes en Tarija. Estas carencias se manifiestan en los siguientes aspectos:

- No se cuenta con profesores avalados por la Federación Boliviana de Fútbol, lo que genera dudas sobre la calidad de la enseñanza y la preparación de los niños para competencias oficiales.
- **Infraestructura inadecuada, la** ausencia de campos deportivos fijos para el entrenamiento limita las posibilidades de práctica y desarrollo de los niños.
- **Carencia de servicios complementarios:** La AUSENCIA de nutricionistas, psicólogos deportivos y médicos en caso de emergencia expone a los niños a riesgos y dificulta un seguimiento integral de su salud y bienestar.

Estas deficiencias en la formación de los niños futbolistas de Tarija tienen como consecuencia:

- **Dificultades para competir:** La preparación inadecuada limita las posibilidades de que los niños participen de manera exitosa en torneos locales, nacionales e internacionales.
- **Riesgos para la salud:** La ausencia de seguimiento médico y nutricional, así como de apoyo psicológico, pone en riesgo la salud física y mental de los niños.

- **Desaprovechamiento del potencial:** La precariedad de los servicios impide que los niños con talento deportivo desarrollen su máximo potencial y alcancen sus metas en el fútbol.

La ciudad de Tarija cuenta con una gran cantidad de niños y jóvenes interesados en el fútbol, lo que representa un mercado potencial para la implementación de un club de fútbol que ofrezca servicios de calidad. Además, la existencia de dos torneos locales (Copa Tarija la Linda y Copa Mega Center) y dos campeonatos organizados por la División Menores y Ascenso (apertura y clausura) crea un escenario competitivo favorable para la participación de un nuevo club.

Ante la situación actual del fútbol infantil en Tarija, se hace evidente la necesidad de un nuevo enfoque que brinde a los niños la oportunidad de formarse como deportistas de manera integral, en un ambiente seguro y profesional. La implementación de un club de fútbol que cumpla con los estándares de calidad necesarios es fundamental para el desarrollo del fútbol infantil en la ciudad y para el futuro de los jóvenes talentos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a las consideraciones establecidas en el planteamiento del problema, el presente trabajo toma en cuenta la siguiente formulación del problema:

¿la precariedad de los servicios ofrecidos por las escuelas de fútbol existentes en Tarija, junto con el gran interés de la población por este deporte, configuran un escenario crítico que requiere de la implementación de un nuevo club de fútbol que brinde una formación integral y de calidad a los niños y jóvenes futbolistas de la ciudad?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos.

2.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica, operativa, financiera y de mercado para la creación de un club deportivo de fútbol categoría 5 a 12 años en la provincia cercado del departamento de Tarija.

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el macro y micro entorno del mercado para identificar las oportunidades y riesgos que se puedan presentar en el emprendimiento.
- Identificar el mercado objetivo y determinar el grado de aceptación del servicio a través de la investigación de mercado.
- Desarrollar un plan operativo integral de los servicios a ser ofertados por el club, considerando los requerimientos y necesidades a ser satisfechas.
- Desarrollar un plan de marketing que permita establecer estrategias adecuadas para promocionar los servicios y posicionar al club deportivo
- Definir una estructura organizacional adecuada a la integración de recursos humanos necesarios para lograr los objetivos y estrategias del plan de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera a través de la elaboración de un plan financiero con los indicadores VAN, TIR, B/C.

3. NECESIDADES PERCIBIDAS Y SATISFECHAS

La implementación de un club de fútbol para niñas/os de 5 a 12 años en la provincia Cercado de la ciudad de Tarija permitirá satisfacer las siguientes necesidades:

Entrenamiento de fútbol de alta calidad dirigido por entrenadores calificados: para que los niños tengan una formación integral, para ser competitivos, aplicando técnicas actualizadas y utilizando la tecnología como herramienta en su formación.

Acceso a instalaciones y equipos de entrenamiento adecuados.: Materiales de primer nivel y tecnología deportiva, para el trabajo diario de cada profesor

Servicios de apoyo integral, que incluyen nutrición, psicología y atención médica: El club contará con un médico para que se actúe e intervenga de manera inmediata precautelando la salud física de alguna lesión o accidente dentro de un entrenamiento u partido oficial y salud mental con el apoyo psicológico y nutricional para los niños y sus familias, ya que estos aspectos son fundamentales para el desarrollo integral de niños deportistas.

- **Entorno seguro y profesional:** Brindamos un entorno seguro y profesional donde los niños pueden aprender y disfrutar del fútbol sin preocupaciones.

4. JUSTIFICACIÓN

Las Razones o Justificación que validan en el presente plan de negocio se categorizan en tres:

Justificación práctica, mercado y social.

4.1. Justificación Práctica

En muchos países el fútbol es un deporte muy importante que es seguido por niños y adultos, levantando auténticas pasiones. Pero, además, es un deporte muy beneficioso para el desarrollo de los más pequeños de la casa.

Es conveniente esperar a los 5 años, cuando el desarrollo del niño, tanto físico como mental, le permite seguir el juego y aprovechar todos sus beneficios.

Como hemos visto, el fútbol es muy beneficioso, pero siempre que se entienda como un juego, una práctica divertida que ayuda al niño a desarrollarse y hacer amigos. Nunca hay que presionar al niño ni forzarle para que sea el mejor, así como tampoco regañarle si juega mal o pierde un partido. No se trata de que nuestro hijo sea el próximo Messi, sino de que sea feliz y disfrute jugando al fútbol.

Se pretende iniciar en la categoría de 5 a 12 años ya que son las primeras categorías en competir.

4.2. Justificación de Mercado

Análisis del mercado: El mercado de niños que practican el fútbol de 5 a 12 años está creciendo rápidamente ya que en estas categorías existen 40 equipos en competencia, está impulsado por la creciente demanda de parte de los padres que quieren que sus niños practiquen este deporte desde temprana edad por salud, para crezcan alejados de vicios formando valores y disciplina a lo largo de su formación.

Definición del público objetivo: Familias profesionales con hijos e hijas entre los 5 a 12 años que quieran que sus hijos practiquen este deporte a temprana edad y pueda llegar a ser profesionales.

Ventaja competitiva: Campo deportivos fijos, profesores con licencia de la federación boliviana, nutricionista y psicólogos deportivos, materiales deportivos de primer nivel, médicos en caso de emergencia.

Estrategia de marketing y ventas: Se utilizará una combinación de marketing online y offline, incluyendo redes sociales, publicidad online y asociaciones con empresas locales.

Este proyecto se realiza con el fin de ofrecer un excelente servicio apegados a la buena calidad y la buena atención a los diferentes consumidores ya que de ellos depende nuestro éxito también se realiza con el fin de presentar nuevas experiencias a la hora de formar y entretener a un niño las cuales irán acordes al desempeño que tenga el niño y sobre todo que encuentre un ambiente seguro de re creatividad.

4.3. Justificación de Mercado

La implementación de un club de fútbol infantil en la ciudad de Tarija generará un impacto social positivo, beneficiando tanto a los niños participantes como a sus familias.

El club fomentará la práctica del fútbol en los niños, contribuyendo a un estilo de vida activo y saludable. Esto se traducirá en un mejor desarrollo físico, incluyendo un adecuado crecimiento, fortalecimiento muscular, mejora del sistema cardiovascular y pulmonar, y mayor coordinación motriz.

El fútbol, a temprana edad, juega un papel crucial en el desarrollo psicosocial de los niños. A través del trabajo en equipo, la resolución de problemas y la sana competencia, los niños adquirirán habilidades sociales, como la comunicación efectiva, la colaboración, el respeto y la tolerancia. Además, el deporte fomentará la confianza en sí mismos, la autoestima y la capacidad para afrontar retos.

Se incentivará la participación activa de los padres en el proceso de formación de sus hijos. Los padres podrán ser voluntarios, colaborar en la organización de eventos o simplemente apoyar a sus hijos desde la grada, demostrando interés y compromiso en su desarrollo deportivo y personal.

Asimismo, la creación del club generará nuevas fuentes de empleo directas e indirectas para la población de Tarija. Se requerirá personal para entrenar a los niños, gestionar las instalaciones, organizar eventos y realizar tareas administrativas. Esta permitirá dinamizar la economía local, lo que generará un impacto positivo a través del consumo de bienes y servicios, como alojamiento, alimentación, transporte y otros rubros relacionados con el turismo deportivo.

En conclusión, la implementación de un club de fútbol infantil en Tarija no solo brindará a los niños la oportunidad de practicar un deporte beneficioso para su salud física y mental, sino que también fortalecerá los vínculos familiares, fomentará valores positivos y contribuirá al desarrollo económico de la comunidad.

5. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico se refiere a la investigación científica el cual es un proceso sistemático dirigido a la solución de problemas mediante la producción de nuevos conocimientos los cuales constituyen a la solución o respuesta a las interrogantes.

Por lo que el presente trabajo la metodología de investigación comprende lo siguiente:

5.1. Tipo De Investigación

5.1.1. Investigación Cuantitativa.

Este tipo de investigación se utilizará debido a que centra su atención en los datos cuyos resultados se pueden expresar de manera numérica: porcentajes, cifras exactas, proporciones, etc., pues a partir del análisis de estos datos, se obtienen las conclusiones buscadas.

5.1.2. Investigación Exploratoria.

En la primera etapa de la investigación se utilizará la aplicación de la investigación exploratoria para identificar y definir el problema de investigación de manera más precisa y clara.

5.1.3. La Investigación Descriptiva.

También se aplicará la investigación descriptiva la cual nos permitirá recoger datos primarios de tipo cuantitativos, con respecto a los componentes del problema y su relación con las variables del planteamiento del problema, de esa forma poder probar el grado de cumplimiento con los objetivos planteados en el presente trabajo.

En el diseño descriptivo utilizaremos el método de la encuesta para la recopilación de datos que es la más adecuada considerando el planteamiento del problema que se realizará en el presente trabajo.

5.1.4. Investigación No Experimental.

Este tipo de investigación se usará debido a que no se manipulará ninguna variable.

5.2. Métodos y Técnicas.

En el presente trabajo de investigación se utilizará los métodos teóricos, analíticos deductivo, sintético para revisar analizar y sacar conclusiones de fuentes secundarias.

También se utilizará métodos de observación para comparar el comportamiento dentro del área del equipo y el contexto.

Se empleará el método de la encuesta a través de técnicas de entrevistas con informantes claves y un cuestionario para nuestros futuros clientes.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

ANÁLISIS DEL ÁMBITO O CONTEXTO

I ANÁLISIS DEL CONTEXTO

1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Para llevar a cabo el presente plan de negocio es necesario identificar aquellos factores que pueden influir en el entorno mediato e inmediato para la implementación de un Club Deportivo.

Para ello, es necesario considerar aquellos factores del entorno mediato que no se pueden controlar pero que tienen una influencia significativa sobre la empresa y aquellos factores del entorno inmediato que pueden influir de manera positiva o negativa en ella, y de esta manera determinar las oportunidades y riesgos que se pueden presentar en el nuevo emprendimiento.

1.1. Factor político-legal

Hoy en día los nuevos emprendimientos se ven afectados por factores político-legales establecidos por el gobierno nacional.

1.1.2. Factor político

Se sabe que el actual gobierno tiene una ideología socialista y al estar respaldado por su propia gente está elaborando leyes en beneficio de estos, repercutiendo en paros cívicos dando a conocerse el rechazo de la población de dichas leyes; en si existe una fuerte lucha de intereses entre grupos, como lo define el gobierno actual. Se sabe que un día de paro significa pérdidas millonarias tanto para el estado como para el sector privado y más aún para los nuevos emprendedores y micro empresarios que viven de día a día.

Apoyo del gobierno

Lineamientos estratégicos para la política de desarrollo productivo de Bolivia cuenta con los siguientes pilares:

- Estado facilitador e institucionalidad
- Fortalecimiento de mercados
- Mejora de la productividad
- Promoción de exportaciones

Además de una serie de ejes estratégicos siendo sobre emprendedurismo el cual tiene por objetivo fomentar el incremento de la productividad de la economía de manera integral, promoviendo la sostenibilidad de las empresas formalizadas con equidad, mejorando el clima de negocios favorable con un Estado facilitador de condiciones para la generación de beneficios colectivos.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA POLÍTICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE BOLIVIA

EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA
EMPRENDEDURISMO	Programa Formación
	Programa Asistencia técnica y financiera Programa Régimen especial
	Programa Insumos y Equipamiento de calidad
PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN	Programa Ley de Promoción de Inversiones efectiva y reglamentada. Programa Mecanismos de Inversión (incluye la posibilidad de reestablecer acuerdos bilaterales de protección a la inversión), sobre la base de beneficios prioritarios para el país. Programa Incentivos Tributarios
APUESTA POR LA PRODUCTIVIDAD	Acuerdos por la Productividad
MERCADOS PARA CRECER	Promoción de Incorporación de Tecnología
	Programa acuerdos comerciales y esquemas de integración Programa Estrategias diferenciadas de mercados
	Programa Institucionalidad Estatal para la promoción de mercados
INNOVACIÓN	Programas de promoción del consumo post COVID (incluyendo mayor margen de preferencia nacional para compras estatales)
	Programa Apropiación de Tecnología Programas Fomento a la Innovación
INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO	Programa: Información
BIOECONOMÍA: ECONOMÍA CIRCULAR Y MEDIO AMBIENTE	Programa Economía Circular Programa Producción y Biodiversidad Programa Formación y Capacitación Penta Elíptica

Fuente: lineamientos estratégicos para la política de desarrollo productivo de Bolivia
Elaborado por: Aruquipa Arce Nelson Alberto Ferrufino Goitia Ruben, 2020

1.1.3. Factor legal

- Ley N° 804, de 11 de mayo de 2016,
- Ley General del Deporte
- Ley nacional del deporte

La ley tiene como objetivo regular el derecho al deporte, la cultura física y la recreación deportiva, en el ámbito de la jurisdicción nacional, estableciendo las normas de organización, regulación y funcionamiento del Sistema Deportivo Plurinacional. Las disposiciones de la presente Ley son de orden público, se aplicarán en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, y son de cumplimiento obligatorio por las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, en el marco de la promoción, organización, fomento, administración y práctica del deporte, cultura física y recreación deportiva de alcance nacional.

Tramite de personería jurídica:

- Asociación/ comunidad/ otros.
- Fundación/ ONG.
- Fotocopia de R.P.A. del abogado
- Toda documentación basada en la ley 351 de otorgación de personería jurídica
- Artículo N° 7
- Reglamento N° 1597
- ARTÍCULO N° 58 del código civil

Estatutos y reglamentos de la federación boliviana de fútbol

Los objetivos de la FBF son:

- a) Mejorar, promover, reglamentar y controlar permanentemente el fútbol en el ámbito de su competencia, sobre la base de la deportividad y considerando su carácter unificador, formativo

y cultural, así como sus valores humanitarios, concretamente mediante programas de desarrollo y juveniles

b) Organizar las competiciones del fútbol profesional y aficionado en cualquiera de sus formas a nivel nacional y en base a lo establecido en las Reglas de Juego y definir de manera precisa, en caso necesario, las competencias concedidas a las diversas ligas que componen la FBF

c) Elaborar reglamentos y disposiciones que garanticen su implementación

d) Salvaguardar los intereses de sus miembros

e) Respetar los estatutos, reglamentos, directrices y decisiones de la FIFA y de la CONMEBOL, así como las reglas de juego, y garantizar que también sean respetados por sus miembros.

f) Promover la integridad, la ética y la deportividad a fin de impedir ciertos métodos o prácticas, como la corrupción, el dopaje y el arreglo o la manipulación de partidos, que pueden poner en peligro el juego limpio en los partidos y competiciones y amenazar la integridad de jugadores, oficiales y miembros o posibilitar que se saque provecho ilícitamente del fútbol asociación, del fustal o del fútbol playa

g) Controlar y supervisar todos los partidos amistosos de fútbol, en cualquiera de sus formas, que se disputen en todo el territorio de la FBF

h) Controlar y supervisar la práctica del fútbol en todas sus modalidades incluyendo el fustal, el fútbol playa y el fútbol femenino, así como todos los tipos de partido internacionales disputados en el territorio de la FBF, de conformidad con los estatutos y los reglamentos pertinentes de la FIFA y de la CONMEBOL

i) Administrar las relaciones deportivas internacionales vinculadas al fútbol asociación en cualquiera de sus formas

j) Albergar competiciones internacionales y de otras categorías

k) Contribuir al desarrollo económico y social del Estado Plurinacional de Bolivia.

Admisión:

1. Para ser reconocido como miembro de la FBF, deberá presentarse una solicitud por escrito ante la dirección administrativa de la FBF, cumpliendo los estatutos y reglamentos de la FBF.

2. La solicitud deberá ir acompañada obligatoriamente de los siguientes documentos: a) Personería jurídica reconocida por el Estado Plurinacional de Bolivia o matrícula de comercio otorgada por autoridad competente; b) Ejemplar de sus estatutos, que deben estar adecuados a los estatutos de la FBF, y reglamentos jurídicamente válidos; c) Original o copia legalizada del acta de elección de los representantes legales, en la cual se acredite la participación directa de todos sus miembros o asociados; d) Una declaración de que en todo momento acatará los estatutos, reglamentos y decisiones de la FBF, de la FIFA y de la CONMEBOL y que garantice que también serán respetados por sus propios miembros, clubes, oficiales y jugadores; e) Una declaración de que acatará las Reglas de juego en vigor; f) Una declaración de que no acudirá a los tribunales ordinarios para resolver conflictos derivados de la interpretación o aplicación de los estatutos, reglamentos, decisiones y directrices de la FIFA, de la CONMEBOL y de la FBF, excepto en los casos estipulados en la reglamentación de la FIFA, de la CONMEBOL, de la FBF o de la legislación nacional vinculante; g) Una declaración de que reconoce el Tribunal de Arbitraje de la FBF (si procede) y el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS) de Lausana, tal como se especifica en estos estatutos; h) Una declaración de que su domicilio se ubica y está registrado (si se requiere legalmente) en el territorio de la FBF; i)

Una declaración de que jugará todos los partidos oficiales como local en el territorio de la FBF; j) Una declaración a los efectos de que la forma jurídica del solicitante garantiza que pueda tomar decisiones independientemente de cualquier entidad externa; k) Una lista de los oficiales, en la que se especifique las personas autorizadas para firmar y con derecho de contraer compromisos jurídicamente vinculantes con terceros; l) Una declaración por la cual se comprometa a organizar o participar en partidos amistosos solo con el previo consentimiento de la FBF; m) Una copia del acta de su último congreso o reunión constitutiva.

1.1.4. Factor económico

Actualmente el país está tratando de alcanzar la estabilidad económica después de haber vivido un fraude electoral el año 2019, la pandemia del Covid - 19 del año 2020 y por consiguiente la crisis actual que se está viviendo que es los escasos del dólar americano.

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Producto Interno Bruto Tarija
- PIB Per cápita
- Desempleo
- Población ocupada por actividad económica

1.1.5. Factor tecnológico

La tecnología en el fútbol está revolucionando la forma en que lo concebimos. Un cambio en el modo en que los equipos de fútbol profesional optimizan sus rendimientos, sus entrenamientos, sus encuentros. Pero también cuando se trata de mejorar sus ingresos a través de otros canales: su relación con los aficionados, los ingresos por retransmisiones, el control de las entradas o la gestión deportiva del equipo de fútbol.

Sistemas de identificación

El Fan ID fue lanzado en la última Copa del Mundo en Rusia, es una tecnología de identificación a través de un chip en el que se recogen todos los datos del portador. Permite, por ejemplo, entrar en un país sólo para ver un partido de fútbol durante 10 días. Debido a la implantación de este chip, se pueden incluir servicios básicos para el usuario, como transporte gratuito, acceso a espacios exclusivos, etc.

Zapatillas inteligentes

Las marcas deportivas no se quedan atrás en el uso de la tecnología aplicada al fútbol. Muchas de las marcas más conocidas y vendidas ya tienen en su catálogo ediciones especiales de modelos que utilizan la tecnología para adaptarse perfectamente al pie de cada jugador.

Balón inteligente

También una novedad en 2018 es un balón en cuyo interior hay un chip que permite conectarse con un Smartphone o Tablet. De esta manera los entrenadores pueden crear

ejercicios especiales para sus jugadores con el fin de entrenar ciertos impactos en el balón, controles especiales, así como registrar todos los datos e información.

Chalecos de entrenamiento con GPS

Cada vez es más frecuente verlos en las fotos de entrenamiento. Se trata de un traje de entrenamiento que incorpora la tecnología GPS para controlar a cada jugador para mejorar su rendimiento. Equipos como el Barça lo usan diariamente.

Con sólo 66 gramos de peso, este chaleco es capaz de recoger y medir la frecuencia cardíaca de cada jugador, las aceleraciones, las desaceleraciones, el número de pases de balón, los kilómetros recorridos, los impactos corporales y el desgaste de los jugadores.

Retransmisiones de 4k

Aunque no se le da tanta importancia como a otras tecnologías, esto indudablemente ayuda a la lealtad de los aficionados. La alta resolución de los partidos de fútbol ya se ofrece en diferentes plataformas de pago donde se transmiten los partidos.

Entradas RFID

Seguramente la mejor tecnología en el fútbol es precisamente la que tiene como objetivo evitar el fraude de entradas ilegales, falsificadas o revendidas. Es una tecnología que no es nueva pero que ya se aplica en el fútbol en muchos de los partidos de la FIFA.

Sensores

Se utilizan en baberos, camisetas, zapatillas, balones... pero también en dispositivos externos que permiten apuntar al jugador o al campo de fútbol **para conocer cada movimiento y controlar el rendimiento.**

Uso de tratamientos con células madre

Otro de los factores, sin lugar a dudas, que más destaca en la gestión deportiva de un club es lo que concierne a la salud de sus jugadores. Prevenir lesiones, enfermedades o riesgos que pongan en peligro el rendimiento deportivo de cada jugador.

En este sentido los deportistas de élite de todos los deportes o incluso los usuarios habituales, ya utilizan estos tratamientos que aplican la tecnología en el fútbol para utilizar la propia sangre del jugador y curar sus dolencias mediante la extracción de células madre.

Tecnología de la nutrición

Siguiendo esta línea de salud en los atletas, también hay diferentes aplicaciones de la tecnología en el fútbol que permite centrarse en la dieta y la nutrición de los jugadores del equipo de fútbol. Así, según las necesidades de cada uno, se pueden asignar las mejores soluciones en nutrición.

1.1.6. Factor demográfico Social

Entender la situación demográfica y social es fundamental para evaluar la viabilidad de abrir una escuela de fútbol para niños de 5 a 12 años en Tarija. Nuestra ciudad, conocida por su pasión por el fútbol muestra una gran aceptación de la iniciativa entre la población, especialmente entre

los padres de familia. Tarija tiene una gran afición por el fútbol, lo que se refleja en la alta participación y entusiasmo de los niños en actividades deportivas relacionadas con este deporte. Esta inclinación cultural hacia el fútbol crea un entorno favorable para la apertura de una escuela dedicada a fomentar el talento futbolísticos desde una edad temprana.

Además, los padres de familia en Tarija apoyan de manera significativa a sus hijos en la práctica del fútbol. Este respaldo no solo se debe a la popularidad del deporte, sino también a los beneficios percibidos de mantener a los niños activos en actividades deportivas. El fútbol es visto como una herramienta eficaz para alejar a los jóvenes de posibles vicios y problemas sociales, promoviendo un estilo de vida saludable y disciplinado. Los padres valoran las oportunidades que el fútbol ofrece en términos de desarrollo físico, social y emocional de sus hijos.

Las categorías inferiores de fútbol en Tarija han demostrado ser altamente competitivas a nivel nacional durante varios años. Esto indica que la ciudad no solo tiene un gran número de jóvenes interesados en el fútbol, sino también un talento significativo que se desarrolla desde edades tempranas. Esta competitividad puede ser un atractivo adicional para los padres que buscan escuelas de fútbol de alta calidad para sus hijos. El nivel de competencia en Tarija es una clara señal de que hay un mercado viable y una demanda significativa para programas de fútbol bien estructurados.

Un claro ejemplo de éxito es la escuela "Simplemente Fútbol"¹, que se destaca en Tarija por ganar varios torneos nacionales y establecer un estándar elevado en la formación de jóvenes futbolistas. Este éxito demuestra que existe un mercado viable y una demanda significativa para

¹ (Diario Los Tiempos , 2024)

programas de fútbol bien estructurados en la ciudad. La existencia de escuelas como "Simplemente Fútbol" que han logrado resultados notables refuerza la idea de que Tarija es un terreno fértil para nuevas iniciativas en la formación futbolística de niños.

1.1.7. Factor social

La escuela de fútbol propuesta se comprometerá a crear un ambiente inclusivo y respetuoso que promueva la igualdad de género y la convivencia armónica entre todos sus participantes. Las categorías serán compartidas por niños y niñas, según el reglamento, fomentando así la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo desde temprana edad. Esta política de inclusión es fundamental para crear un entorno donde todos los niños se sientan valorados y respetados, independientemente de su género.

La escuela se posiciona firmemente en contra del racismo y cualquier tipo de discriminación. Todos los jugadores, independientemente de su origen, serán tratados con el mismo respeto. Esta filosofía de inclusión se reflejará en todas las actividades y relaciones dentro de la escuela. En los últimos años, han surgido varias denuncias de Bull ying en escuelas de nuestra ciudad, lo cual es preocupante para los padres y las autoridades municipales². En respuesta a estas preocupaciones, la escuela adoptará medidas proactivas para prevenir y abordar cualquier forma de discriminación o acoso.

Para fortalecer este ambiente positivo, se buscará contratar los servicios de un psicólogo que ofrezca sesiones periódicas a los niños. Estas sesiones tendrán como objetivo promover el compañerismo, la unión del grupo de jugadores y el bienestar emocional de cada niño. El

² (La Voz de Tarija, 2023)

psicólogo trabajará tanto con los niños como con los entrenadores y padres de familia para asegurar que todos estén alineados con los valores de la escuela. Las sesiones de psicología también ayudarán a los niños a desarrollar habilidades de resolución de conflictos y a manejar el estrés, lo que es crucial tanto dentro como fuera del campo de fútbol.

Además, la escuela fomentará la participación activa de los padres de familia, promoviendo una relación de colaboración y apoyo mutuo. Se realizarán reuniones y talleres donde los padres podrán involucrarse en el desarrollo deportivo y personal de sus hijos, creando un entorno familiar y comunitario que respalde los esfuerzos de la escuela. La participación de los padres es esencial para crear una red de apoyo sólida que beneficie el desarrollo integral de los niños.

2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

2.1. Clientes

La idea de negocio de abrir una escuela de fútbol para niños de 5 a 12 años en la ciudad de Tarija está dirigida principalmente a los padres de familia interesados en inscribir a sus hijos en un programa de formación deportiva que promueva el desarrollo integral de los niños a través del fútbol. Este segmento permite un análisis detallado del lanzamiento de la escuela de fútbol, identificando oportunidades en un mercado deportivo en crecimiento en Tarija.

A continuación, se detallan los posibles clientes en la ciudad de Tarija para la escuela de fútbol, centrandó el análisis en los padres de familia:

CUADRO N° 1
POSIBLES CLIENTES DE UNA ESCUELA DE FÚTBOL CATEGORÍA
INFERIORES EN LA CIUDAD DE TARIJA

Posibles clientes	Descripción	Necesidades	Comportamiento de compra
Padres de Familia	Padres interesados en la formación deportiva y el bienestar integral de sus hijos.	Programas que ofrezcan desarrollo físico y emocional, inculquen valores como la disciplina y el trabajo en equipo, y proporcionen un ambiente seguro y motivador. Buscan actividades que mantengan a los niños activos y alejados de posibles vicios, fomentando un estilo de vida saludable.	Dispuestos a invertir en actividades extra, preferiblemente en instituciones con buena reputación. Valoran la experiencia de los entrenadores y la seguridad del entorno en el que se desarrollan las actividades.
Niños de 5 a 12 años	Niños interesados en practicar fútbol.	Programas de entrenamiento especiales para que el niño se sienta cómodo con entrenadores capacitados y canchas en buenas condiciones.	Dispuestos a querer aprender y a mejorar su técnica en el fútbol.

Fuente: Elaboración propia.

Los padres de familia en Tarija, buscan programas que no solo mantengan a sus hijos ocupados, sino que también ofrezcan beneficios físico y emocional. En el contexto de una escuela de fútbol, esto incluye la creación de un ambiente seguro donde los niños puedan aprender y crecer.

2.2. Proveedores

Entre los proveedores que estarán relacionados con nuestra actividad podemos mencionar los siguientes:

- Servicios básicos: Se contará con un servicio básico de paquete de internet proporcionado por la empresa ENTE.
- profesores de fútbol: Los profesores de fútbol tendrán que tener un curso avalado por la Federación Boliviana de Fútbol en formación deportiva de fútbol ya sea con la licencia en categoría A.B y C.
- Servicio de transporte: El servicio de transporte tendrá que contar con un chofer responsable y un bus moderno con todas las seguridades para nuestros niños.
- Seguro médico UNIVIDA: Seguros y Reaseguros Personales UNIVIDA S.A. especializada en la administración de riesgos personales y cuyos lineamientos se encuentran dirigidos a brindar protección a la población boliviana, democratizando el acceso a los seguros con un enfoque social e inclusivo.
- Tienda Deportiva: La tienda deportiva nos prooverá de material deportivo para el club con materiales de alta calidad y durabilidad.

2.3. Competidores

Análisis de los competidores

Al crear un club de fútbol para niños de 5 a 12 años, es importante considerar tanto a los competidores directos como indirectos. Esto ayudará a definir el

posicionamiento del club y a desarrollar estrategias para diferenciarse en el mercado.

Competidores directos

Los competidores directos son aquellos que ofrecen servicios similares al club de fútbol, es decir, escuelas de fútbol o clubes deportivos que se enfocan en la formación de niños en este rango de edad. Para identificarlos, se puede realizar una búsqueda en línea, consultar con la federación local de fútbol o visitar las instalaciones deportivas de la comunidad.

Factores a considerar al analizar a los competidores directos:

- **Ubicación:** ¿Dónde están ubicados los competidores? ¿Hay una zona geográfica sin cobertura?
- **Precios:** ¿Qué precios cobran los competidores por sus servicios? ¿Hay precios diferenciados por edad o nivel de experiencia?
- **Instalaciones:** ¿Qué tipo de instalaciones tienen los competidores? ¿Cuentan con campos de fútbol, vestuarios, etc.?
- **Programas de entrenamiento:** ¿Qué tipo de programas de entrenamiento ofrecen los competidores? ¿Se enfocan en aspectos específicos del fútbol o en el desarrollo integral de los niños?
- **Reputación:** ¿Qué reputación tienen los competidores en la comunidad? ¿Hay comentarios positivos o negativos sobre sus servicios?

Competidores indirectos

Los competidores indirectos son aquellos que ofrecen actividades o servicios que podrían ser considerados como alternativas al fútbol, como clases de danza, natación, gimnasia o deportes individuales.

Factores a considerar al analizar a los competidores indirectos:

- **Precios:** ¿Qué precios cobran los competidores indirectos por sus servicios?
- **Horario de actividades:** ¿En qué horarios ofrecen sus actividades los competidores indirectos? ¿Hay horarios que coincidan con los del club de fútbol?
- **Ubicación:** ¿Dónde están ubicados los competidores indirectos? ¿Hay una zona geográfica sin cobertura?
- **Marketing y promoción:** ¿Qué estrategias de marketing y promoción utilizan los competidores indirectos? ¿Cómo atraen a los niños y a sus padres?

Análisis competitivo

Al realizar un análisis competitivo completo, se pueden identificar las fortalezas y debilidades del club de fútbol en comparación con sus competidores. Esta información es fundamental para desarrollar estrategias que permitan al club diferenciarse en el mercado y atraer a más niños.

CUADRO N° 2
COMPETIDORES DIRECTOS DEL CLUB

N°	NOMBRE DE CLUB/ESCUELAS	SERVICIOS	PRECIO MES	HORARIO	UBICACIÓN
1	CHAPAQUITO FELIZ	Practica de fútbol. Preparación física. Traslado de niños	120 bs.	Solo mañana De 8 a 12	Zona tejar
2	ALBICELESTES	Practica de fútbol. Preparación física.	150bs.	Mañana de 8 a 10am. Tarde de 3 a 6pm.	Zona san marcos
3	APS	Practica de fútbol. Preparación física. Cancha propia.	150bs.	Tarde de 15:00pm a 18:00pm	Zona Miraflores
4	JUAN CARLOS RIOS	Practica de fútbol. Preparación física.	150bs.	Mañana de 08:00am a 10:00 am. Tarde de 15:00pm a 17:00pm.	Zona Tejar
5	V CENTENARIO	Practica de fútbol. Preparación física. Cancha propia.	120bs.	Tarde de 15:00pm a 18:00pm	Zona San Gerónimo

Como se puede apreciar el cuadro la mayoría de las escuelas de fútbol hacen la práctica del fútbol, pero sin un psicólogo deportivo y un nutricionista algunos de los clubs cuentan con cancha propia pero no con un servicio de transporte, la mayoría del club hacen sus entrenamientos en el complejo García agreda como es de conocimiento este complejo se

encuentra con las canchas deterioradas no existe una zona de camerinos los baños están lejos de las canchas y existe inseguridad.

1.1.1. Competidores indirectos

Nuestros competidores indirectos son otras escuelas, instituciones que su segmento sean niños

- Colegios de Tarija
- Otros deportes

CAPÍTULO II
INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PLAN DE
MARKETING

II PLAN DE MARKETING

En este capítulo se elaborará la investigación de mercados y el plan de marketing, iniciando con la investigación de mercados siendo los resultados de la misma dependiente de los aspectos que correspondan al plan de marketing. Los propósitos del plan de marketing son el análisis del mercado y la competencia, elegir el mercado objetivo y determinar cómo llegar a los potenciales clientes como también la forma en que debemos dirigirnos a ellos.

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Un plan de marketing requiere de la investigación de mercados un instrumento para identificar las características de los clientes a través de la identificación, recopilación, análisis, difusión de la información de manera sistemática y objetiva, la presente investigación de mercados tiene la finalidad de poder recabar información acerca de las características y preferencias que tienen los clientes a la hora de adquirir los servicios de un Club deportivo de formación integral y por lo tanto nos permitirá determinar la demanda que tendrá este servicio como también desarrollar las estrategias de marketing que aplicaremos al nuevo emprendimiento.

2.1.1. Planteamiento del problema de investigación de mercado.

La creciente demanda en nuestro departamento en relación al mercado de escuelas de fútbol en las categorías iniciales 5,6,7,9,10,12 hizo que se inauguren alrededor de 3 escuelas nuevas al año, escuelas que brindan este servicio, pero con bastantes falencias y precarias condiciones en cuanto al trato y formación de los niños que desean formarse para practicar este lindo deporte, falencias como desde los profesores encargados de formarlos y prepáralos día a día no cuentan con licencias profesionales avaladas por la federación boliviana de fútbol, escasos de material deportivo, campos deportivos en mal estado, etc.

Pese a estas falencias los padres al no tener otra alternativa deciden inscribir a sus hijos en estas escuelas para que comiencen la etapa de formación.

2.1.2. Identificación del problema de investigación.

Identificamos como problema de investigación a los padres de familia, que al momento de tomar la decisión a que escuela de fútbol llevar a sus hijos les complica demasiado elegir, pues si bien tienen varias opciones para poder inscribirlos, la falta de condiciones y profesionalismo salen reflejados a la luz en distintas escuelas de fútbol, lo que hace muy difícil la decisión de cada padre de familia.

Los cuales terminan inscribiendo a la que ven por conveniente por los factores: ubicación cercana a donde ellos viven, costo de mensualidad muy bajo, por recomendación.

2.1. 2.1. Definición del problema de investigación.

Es la parte más importante de la investigación de mercados. Supone formular claramente el problema general de investigación e identificar los componentes específicos de dicho problema.

La definición del problema de investigación es la falta de escuelas de fútbol profesionales en etapa de formación que cuenten con sus propios campos deportivos materiales adecuados, profesionales en salud con ser médicos a disposición por si el niño sufre un accidente o seguro para que al niño no le falte nada a la hora de ser atendido también no cuentan con psicólogos deportivos y nutricionistas para que el niño lleve una alimentación adecuada en su formación.

2.1.2.2. Formulación del problema de investigación.

¿Cuál es la preferencia y los factores más importantes de los padres de familia de niños entre 5 a 12 años de la ciudad de Tarija a la hora de inscribir a su hijo en un club deportivo de fútbol

2.1.3. Preguntas de investigación de mercado.

Las preguntas de investigación son planteamientos perfeccionados de los componentes específicos del problema; los cuales son en este caso:

- P1 ¿Cuál es la preferencia y los factores más importantes de los padres de familia de niños entre 5 a 12 años de la ciudad de Tarija a la hora de inscribir a su hijo en un club deportivo de fútbol?

PI₂: ¿Cuál es la preferencia y los factores más importantes de los padres de familia de niños entre 5 a 12 años de la ciudad de Tarija a la hora de inscribir a su hijo en un club deportivo de fútbol en el caso que esta escuela cuente con profesores avalados por la federación boliviana de fútbol, campo deportivo fijo, transporte, seguro médico, psicólogo deportivo y nutricionista deportivo?

2.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

La presente investigación de mercado pretende alcanzar los siguientes objetivos:

2.2.1. Objetivo general

Identificar la preferencia, necesidades e intenciones los padres de familia de niñas/os entre 5 a 12 años de edad para adquirir el servicio de un CLUB DEPORTIVO de fútbol en la ciudad de Tarija

2.2.2. Objetivos específicos

- Conocer la percepción y actitud de adquirir el servicio de la población objetivo del lanzamiento de una escuela de fútbol categoría sud 5 a 12.

- Calcular la demanda en el año cero y la tasa de crecimiento de la demanda del lanzamiento de una escuela de fútbol categoría sud 5 a 12, en padres de familia de la ciudad de Tarija.

3.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

En el presente trabajo se va utilizar los siguientes niveles y diseños de investigación para la realización de una adecuada investigación de mercado en la ciudad de Tarija.

3.3.1. Tipo de investigación.

Exploratoria; Esta fase basada en investigación cualitativa, utilizada para brindar información y comprensión del problema, destacando su utilidad para la definición y formulación del problema de investigación de mercados.

Concluyente Descriptiva: Es un tipo de investigación concluyente consistiendo en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En la investigación de mercado generalmente se la utiliza para la descripción de las características o funciones del mercado.

3.3.2. Fuentes de información.

3.3.3. Instrumento y técnicas de recolección de datos.

En la presente investigación de mercados se utilizó y se va utilizar los siguientes métodos de recopilación de información:

Métodos de la investigación exploratoria cualitativa

- **Análisis de Datos Secundarios:** los datos secundarios son una fuente económica y rápida de información de antecedente. Se analizó información de fuentes privadas (tesis de pregrado y posgrado), bases de datos y otras empresas de investigación.

- **Investigación Cualitativa:** Es una investigación de naturaleza exploratoria no estructurada, se basa en pequeñas muestras de técnicas cualitativas. En el cual se empleará solamente la técnica de Sesiones de Grupos (*Focus Groups*);

3.3.4. Determinación de población y tamaño de muestra.

El lanzamiento de una escuela de fútbol sud 5 a 12, tiene como mercado meta a mujeres y hombres padres de familia de entre 19 a 59 años de edad del área urbana de la ciudad de Tarija.

Para determinar el tamaño de población o universo objetivo, se tuvo que extraer información de tres proyecciones publicadas por el INE de nuestro país, realizando cruces de datos para calcular la cantidad aproximada de mujeres y hombres de entre 19 a 59 años padres de familia de la ciudad de Tarija.

Calculando lo siguiente:

CUADRO N° 3

CÁLCULO DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

(* = datos extraídos de publicaciones del INE)

POBLACIONES ESTIMADA 2022	CANTIDADES	PORCENTANJES	POBLACION ESTIMADA 2022	CANTIDADES	PORCENTANJES
Total, habitantes hombres en el Dep. de Tarija.	298.859 *		Total, habitantes mujeres en el Dep. de Tarija.	295.911 *	
Total, hombres comprendidos de entre los 15 a 59 años en el Dep. de Tarija.	298.859x 30,8% = 92.048	30,8%*	Total, mujeres comprendidas de entre los 15 a 59 años en el Dep. de Tarija.	295.911x 29,8% = 88.181	29,8%*
Total, hombres y mujeres de la Provincia Cercado	267.378 *	$\frac{267.378}{591.828}$ = 45%	Total, hombres y mujeres de la Provincia Cercado	267.378 *	$\frac{267.378}{591.828}$ = 45%
Total, hombres comprendidos de entre los 15 a 59 años en el Municipio de Tarija.	92.048 × 45% = 41.421	45%	Total, mujeres comprendidas de entre los 15 a 59 años en el Municipio de Tarija.	88.181 × 45% = 39.681	45%
Total, hombres comprendidos de entre los 15 a 59 años en el Municipio de Tarija que tienen hijos.	41.421x46% =19.053	46% *	Total, mujeres comprendidas de entre los 15 a 59 años en el Municipio de Tarija que tienen hijos.	39.681x60% =23.681	60%*
Total, padres de familia de entre los 15 a 59 años en el municipio de Tarija que tienen hijos.	19.053+23.681 = 42.734				

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

El tamaño de muestra, hace referencia a la proporción significativa que se extrae de la población y que cumple con los objetivos planteados. La determinación de la muestra se efectuará a través del método aleatorio simple, para la cual se efectuó una encuesta piloto con los objetivos de calcular la p (probabilidad de éxito) y la q (probabilidad de fracaso), además de comprobar y corregir las preguntas redactadas.

El resultado de la p y q es el siguiente:

Pregunta número ... del Cuestionario Piloto:

¿Consideraría inscribir a su hijo/a en una escuela de fútbol para niños de 5 a 12 años en la ciudad de Tarija?

$$p = 10/12 = 0,833 = 83,3\%$$

$$q = 2/12 = 0,166 = 16,7\%$$

p = De los 12 padres de familia encuestados, 10 de ellos estarían dispuestas en la inscripción de su hijo/a a nuestra escuela de fútbol categoría de 5 a 12 años, con una probabilidad de éxito del 83,3%.

q = De los 12 padres de familia encuestados, 2 de ellos no estarían dispuestas en la inscripción de su hijo/a a nuestra escuela de fútbol categoría de 5 a 12 años, con una probabilidad de éxito del 16,7%.

Estimación del tamaño de la muestra

Conociendo el tamaño de la población objetivo, se aplicó la siguiente formula:

FÓRMULA N°1
TAMAÑO DE MUESTRA PROVISIONAL CONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

$$n_o = \frac{\left(\frac{Z_E}{2}\right)^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + \left(\frac{Z_E}{2}\right)^2 * p * q}$$

Fuente: Estadística y Muestreo (Ciro Martínez Bercardino).

Donde remplazando los datos:

Población sujeta a Estudio	N = 42.734 padres y madres entre los 19 a 59 años de la ciudad de Tarija
Probabilidad de éxito	p = 83,3%
Probabilidad de fracaso	q = 16,7%
Margen de error estándar	e = 5%
Nivel de confianza	$Z_{E/2} = 95\%$ (dist. Normal = 1,96)
Tamaño de la muestra provisional	$n_o = ?$

- **Tamaño de Muestra Provisional:**

$$n_o = \frac{(1,96)^2 \times 0,833 \times 0,167 \times 42.734}{(0,05)^2(42.734 - 1) + (1,96)^2 * 0,833 \times 0,167}$$

$$n_o = 211,402$$

- **Tamaño de la Muestra Definitiva**

Posteriormente calculada el tamaño de muestra provisional se calcula el tamaño de muestra oficial, con el uso de la siguiente fórmula.

FÓRMULA N°2
TAMAÑO DE MUESTRA DEFINITIVA

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

Fuente: Estadística y Muestreo (Ciro Martínez Bercardino).

Reemplazando valoren en la fórmula:

$$n = \frac{211,402}{1 + \frac{211,402}{42.734}}$$

$$n = 210,4 \cong 210$$

El tamaño de muestra, con un margen de error estándar del 5% es de 210 padres de familia comprendidos entre padres y madres de entre los 19 a 59 años de la ciudad de Tarija, considerados cada una como clientes potenciales.

3.3.5. Presentación y análisis de resultados.

La presentación y el análisis de los datos de la encuesta realizada ilustran los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a padres y madres de niños de 5 a 12 años en la ciudad de Tarija cuyos resultados se detallan como sigue:

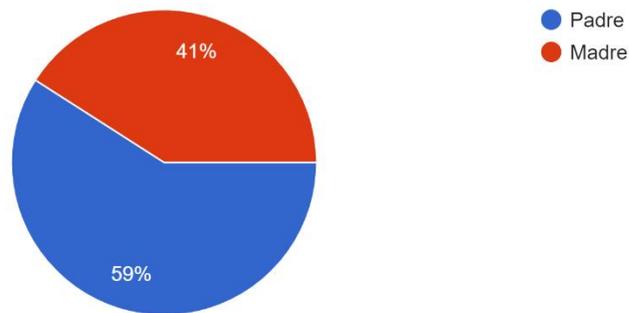
PREGUNTA N°1: Es usted el Padre o Madre del niño/a

**CUADRO N° 4
PADRE O MADRE**

Es usted el o la del niño/a	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	124	59%	59%%
NO	86	41%	41%%
TOTAL	210	100%	

**GRÁFICO N° 1
PADRE O MADRE**

1.- Instrucción: por favor lea con atención y marque la opción elegida. Es usted el o la del niño/a
210 respuestas



Los resultados de la encuesta revelaron que el 59% de los participantes fueron padres y el 41% madres. La encuesta también evidenció un alto nivel de interés en el nuevo negocio propuesto, con un 78% de los encuestados que expresaron una actitud positiva hacia la idea.

PREGUNTA N° 2: Edad de Usted

CUADRO N° 5

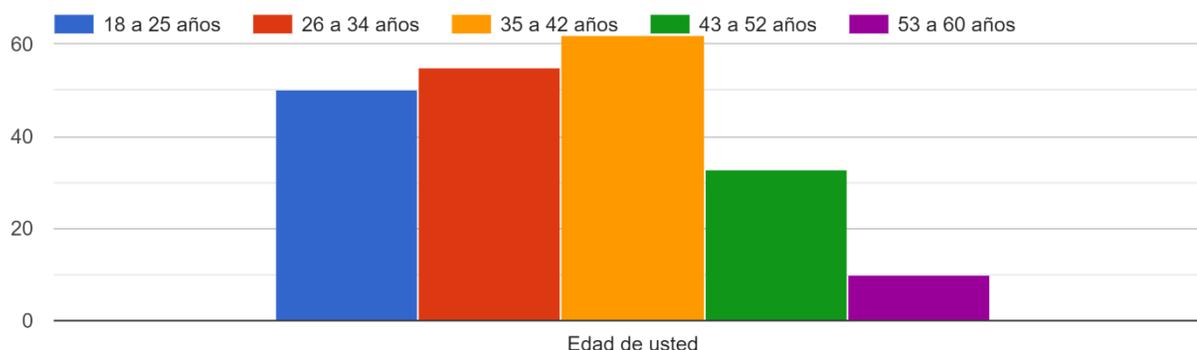
EDAD DEL PADRE O MADRE

Edad de usted	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18 a 25 años	50	23,8%	23,8%
26 a 34 años	55	26,2%	26,2%
35 a 42 años	62	29,5%	29,5%
43 a 52 años	33	15,7%	15,7%
53 a 60 años	10	4,8%	4,8%
TOTAL	210	100%	

GRÁFICO N° 2

EDAD DEL PADRE O MADRE

2.- Instrucción: por favor lea con atención y marque la opción elegida. Edad de Usted



Con el objetivo de comprender mejor las características de los padres y madres que participaron en la encuesta, se realizó un análisis de la distribución por edad. Esta información resulta relevante para el desarrollo del nuevo negocio, ya que permite identificar los grupos de edad con mayor participación y adaptar la estrategia de marketing y ventas en consecuencia.

Distribución por edad

- **18 a 25 años:** 23,8%
- **26 a 34 años:** 26,2%
- **35 a 42 años:** 29,5% (mayor rango de edad)
- **43 a 52 años:** 15,7%
- **53 a 65 años:** 4,8%

La encuesta revela una distribución relativamente uniforme de las edades de los padres y madres participantes, con una leve concentración en el rango de 35 a 42 años. Este hallazgo sugiere que el nuevo negocio tiene potencial para atraer a un público amplio dentro del segmento objetivo de familias con niños entre 5 y 12 años.

PREGUNTA N° 3: Edad de su niña/o

CUADRO N° 6
EDAD DEL NIÑA/O

Edad del Niña/o	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
5 a 6 años	51	24,3%	24,3%
7 a 8 años	74	35,2%	35,2%
9 a 10 años	41	19,5%	19,5%
11 a 12 años	44	21%	21%
TOTAL	210	100%	

GRÁFICO N° 3
EDAD DEL NIÑA/O

3.- Instrucción: por favor lea con atención y marque la opción elegida. Edad de su niña/o.



La pregunta número 3 de la encuesta tenía como objetivo conocer la distribución de edades de los hijos de los padres participantes. Esta información es relevante para comprender mejor el perfil del público objetivo del nuevo negocio y adaptar la oferta de productos o servicios en consecuencia.

Distribución por edades de los hijos

- **5 a 6 años:** 24% (51 respuestas)
- **7 a 8 años:** 35,2% (74 respuestas) (mayor rango de edad)
- **9 a 10 años:** 19,5% (41 respuestas)
- **11 a 12 años:** 21% (44 respuestas)

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los hijos de los padres participantes se encuentran en el rango de edad de 7 a 8 años. Esto sugiere que el nuevo negocio debería enfocarse en desarrollar productos o servicios que sean especialmente atractivos para este grupo de edad. Sin embargo, es importante considerar también las necesidades de los niños en los otros rangos de edad para ofrecer una oferta integral.

PREGUNTA N° 4: ¿Consideraría inscribir a su hijo/a en una escuela de fútbol para niños de 5 a 12 años en la ciudad de Tarija?

CUADRO N° 7

FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DEL SERVICIO

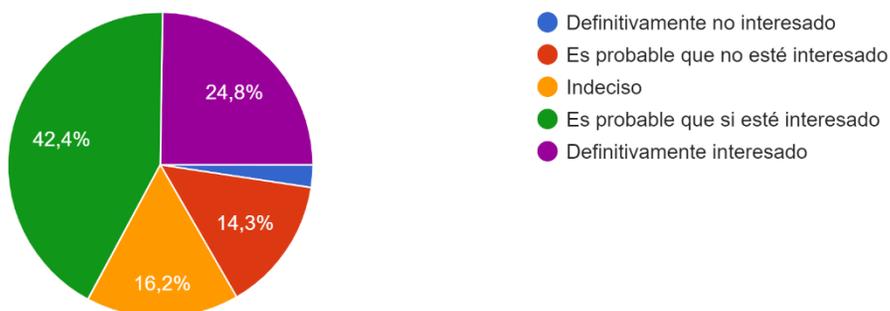
¿Consideraría inscribir a su hijo/a en una escuela de fútbol para niños de 5 a 12 años en la ciudad de Tarija?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente no interesado	5	2,4%	2,4%
Es probable que no esté interesado	30	14,3%	14,3%
Indeciso	34	16,2%	16,2%
Es probable que si este interesado	89	42,4%	42,4%
Definitivamente interesado	52	24,8%	24,8%
TOTAL	210	99,7%	

GRÁFICO N° 4

FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DEL SERVICIO

4.- ¿Consideraría inscribir a su hijo/a en una escuela de fútbol para niños de 5 a 12 años en la ciudad de Tarija?

210 respuestas



Con el objetivo de evaluar la viabilidad de una nueva escuela de fútbol, se realizó una encuesta a padres de niños y niñas para conocer su interés en inscribir a sus hijos en este tipo de

institución. Los resultados de la encuesta son positivos, ya que muestran un alta expectativa y demanda por parte de los padres encuestados.

Análisis de los resultados

- **Probabilidad de interés:** 42,2%
- **Definitivamente interesado:** 24,8%
- **Indeciso:** 16,2%
- **Probablemente no interesado:** 14,3%
- **No interesado:** 2,4%

los resultados de la encuesta indican que existe una demanda significativa para una nueva escuela de fútbol en la zona. La mayoría de los padres encuestados (67%) expresaron un interés probable o definitivo en inscribir a sus hijos en una escuela de fútbol, lo que representa una oportunidad significativa para el nuevo negocio.

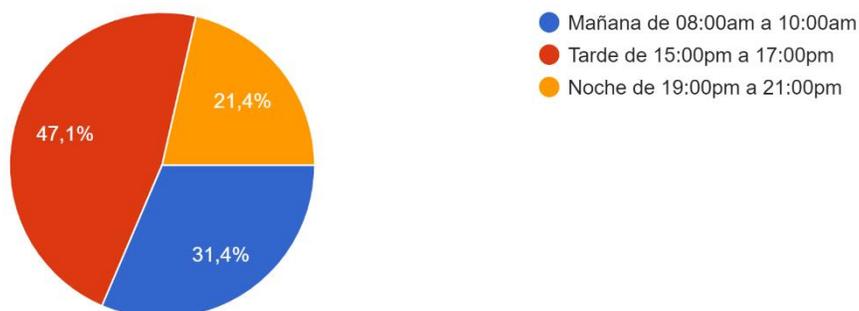
PREGUNTA N°5: ¿En qué horario preferiría que su hija/o asistiera a una escuela de fútbol?

**CUADRO N° 8
HORARIO DE PREFERENCIA**

¿ En qué horario preferiría que su hija/o asistiera a una escuela de fútbol?	Frecuencia	Porcentaje	Total
Mañana de 08:00am a 10:00am	66	31,4%	31,4%
Tarde de 15:00pm a 17:00pm	99	47,1%	47,1%
Noche de 19:00pm a 21:00pm	45	21,4%	21,4%
TOTAL	210	99.9%	

**GRÁFICO N° 5
HORARIO DE PREFERENCIA**

5.- ¿En qué horario preferiría que su hijo/a asistiera a una escuela de fútbol?
210 respuestas



Con el objetivo de comprender mejor las preferencias de horario de los padres para los entrenamientos de fútbol de sus hijos, se incluyó una pregunta en la encuesta. Los resultados de la encuesta revelan una clara preferencia por el horario de la tarde, lo que sugiere que este podría ser el mejor momento para ofrecer las clases.

Distribución por horario de preferencia:

- **Tarde (15:00pm a 17:00pm):** 47.1%
- **Mañana (08:00am a 10:00am):** 31.4%
- **Noche (19:00pm a 21:00pm):** 21.4%

El horario de la tarde es el más popular entre los padres encuestados, con casi la mitad (47.1%) indicando su preferencia por este horario. Esto podría deberse a varios factores, como la posibilidad de que los niños regresen de la escuela antes de los entrenamientos, la disponibilidad de los padres para acompañar a sus hijos en este horario y la percepción de que el clima es más agradable en la tarde.

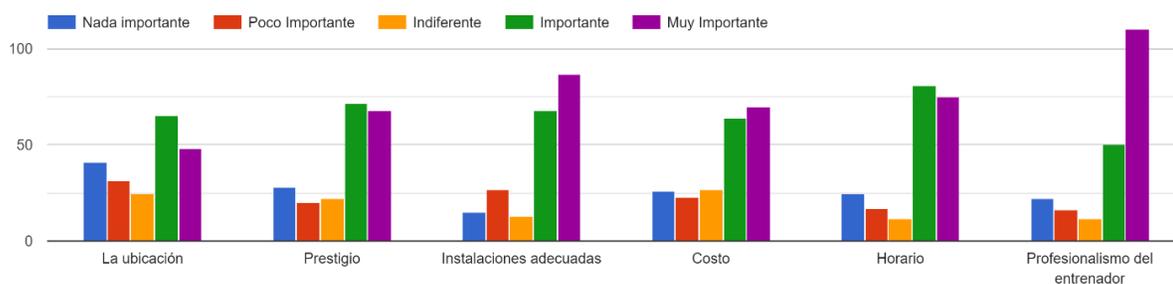
PREGUNTA N°6: ¿Qué factores considera al elegir una escuela de fútbol para su hijo/a?

CUADRO N° 9
FACTORES AL ELEGIR UNA ESCUELA DE FÚTBOL

Importancia	Factores						TOTAL EN GENERAL
	La ubicación	Prestigio	Instalación adecuadas	Costo	Horario	Profesionalismo del Entrenador	
Nada Importante	41	28	15	26	25	22	157
Poco Importante	31	20	27	23	17	16	134
Indiferente	25	22	13	27	12	12	111
Importante	65	72	68	64	81	50	400
Muy Importante	48	68	87	70	75	110	458
Total en General	210	210	210	210	210	210	1260

GRÁFICO N° 6
FACTORES AL ELEGIR UNA ESCUELA DE FÚTBOL

6.- ¿Qué factores considera al elegir una escuela de fútbol para su hijo/a?



Con el objetivo de comprender los factores más importantes que consideran los padres al elegir una escuela de fútbol para sus hijos, se incluyó una pregunta en la encuesta. Los resultados de la encuesta revelan que la calidad de la formación, la experiencia de los entrenadores y la ubicación de la escuela son los aspectos más valorados por los padres.

Factores importantes y su ponderación:

- **Calidad de la formación:** 32.1%
- **Experiencia de los entrenadores:** 28.4%
- **Ubicación de la escuela:** 21.9%
- **Costo de la matrícula:** 11.2%
- **Instalaciones y equipamiento:** 6.4%

La calidad de la formación es el factor más importante para los padres encuestados, con un 32.1% de ponderación. Esto sugiere que los padres buscan una escuela que ofrezca un programa de entrenamiento estructurado y de alta calidad que ayude a sus hijos a desarrollar sus habilidades futbolísticas. La experiencia de los entrenadores (28.4%) también es un factor altamente valorado, lo que indica que los padres buscan entrenadores calificados y con experiencia que puedan guiar y motivar a sus hijos.

PREGUNTA N°7: ¿Qué tipos de actividades adicionales relacionadas con el fútbol le gustaría que se ofreciera en la escuela de fútbol?

CUADRO N° 10

ACTIVIDADES ADICIONALES

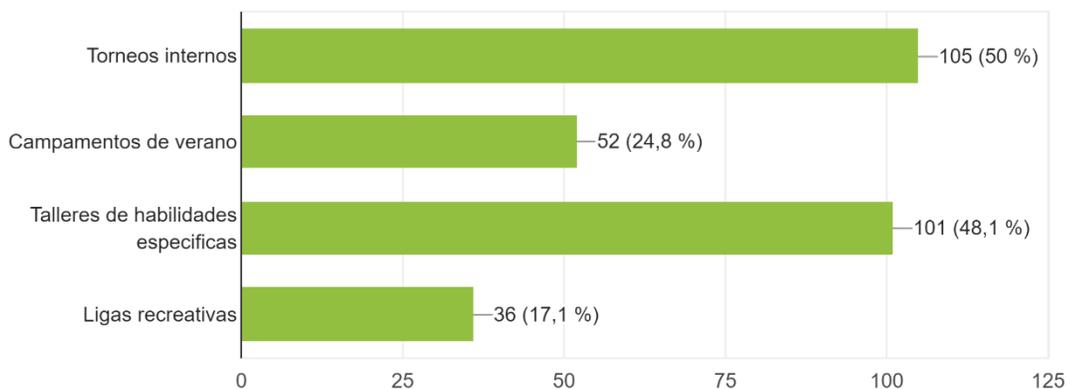
¿Qué tipos de actividades adicionales relacionadas con el fútbol le gustaría que se ofreciera en la escuela de fútbol?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Torneos Internos	105	50%	50%
Campamentos de Verano	52	24,8%	24,8%
Talleres de habilidades específicas	101	48,1%	48,1%
Ligas recreativas	36	17,1%	17,1%
TOTAL	294	140%	

GRÁFICO N° 7

ACTIVIDADES ADICIONALES

7.- ¿Qué tipos de actividades adicionales relacionadas con el futbol le gustaría que se ofreciera en la escuela?

210 respuestas



Con el objetivo de comprender las actividades de mayor interés para los padres y sus hijos, se incluyó una pregunta en la encuesta. Los resultados revelan una clara preferencia por torneos internos, talleres de habilidades específicas y campamentos de verano, lo que sugiere que el

club debería enfocarse en ofrecer estas actividades para satisfacer las expectativas de su público objetivo.

Actividades más demandadas y su porcentaje:

- **Torneos internos:** 35,7%
- **Talleres de habilidades específicas:** 34,4%
- **Campamentos de verano:** 17,7%
- **Ligas recreativas:** 12,2%

Los torneos internos (35,7%) y los talleres de habilidades específicas (34,4%) son las actividades más demandadas por los padres encuestados. Esto sugiere que los padres valoran la competencia y el desarrollo técnico de sus hijos, y buscan oportunidades para que puedan poner a prueba sus habilidades y aprender nuevas técnicas. Los campamentos de verano (17,7%) también son una opción popular, lo que indica que los padres buscan experiencias intensivas y enriquecedoras para sus hijos durante las vacaciones. Las ligas recreativas (12,2%) son la actividad menos demandada, pero aun así representan una opción atractiva para algunos padres.

PREGUNTA N°8: ¿Estaría dispuesto a pagar un costo adicional por estas actividades adicionales?

CUADRO N° 11

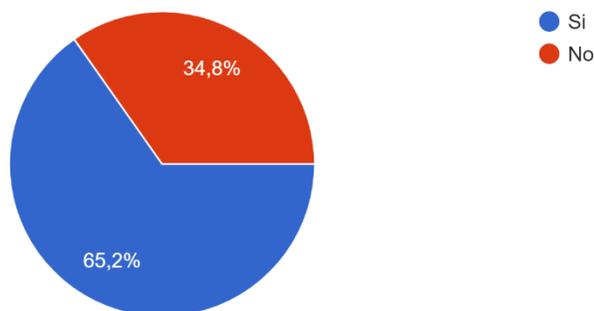
PREFERENCIA DE PAGO POR ACTIVIDADES ADICIONALES

¿Estaría dispuesto a pagar un costo adicional por estas actividades adicionales?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	137	65,2%	65,2%
NO	73	34,8%	34,8%
TOTAL	210	100%	

GRÁFICO N° 8

PREFERENCIA DE PAGO POR ACTIVIDADES ADICIONALES

8.- ¿Estaría dispuesto a pagar un costo adicional por estas actividades adicionales ?
210 respuestas



Con el objetivo de comprender la disposición de los padres a pagar por actividades adicionales, se incluyó una pregunta en la encuesta. Los resultados revelan que una mayoría significativa (65,2%) está dispuesta a pagar un costo adicional por estas actividades, lo que sugiere una oportunidad para el club de generar ingresos adicionales y mejorar la oferta de servicios para sus miembros.

Disposición a pagar por actividades adicionales:

- **Dispuestos a pagar:** 65,2%
- **No dispuestos a pagar:** 34,8%

El 65,2% de los encuestados indica una clara disposición a pagar por actividades adicionales, lo que sugiere que los padres valoran estas oportunidades para el desarrollo de sus hijos y están dispuestos a invertir en ellas. Esto presenta una oportunidad para el club de implementar torneos internos, talleres de habilidades específicas, campamentos de verano y ligas recreativas con una tarifa adicional, generando ingresos adicionales y satisfaciendo las expectativas de los padres.

PREGUNTA N°9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para que niña/o asista a una escuela de fútbol?

CUADRO N° 12

PREFERENCIA DE PAGO POR SERVICIO

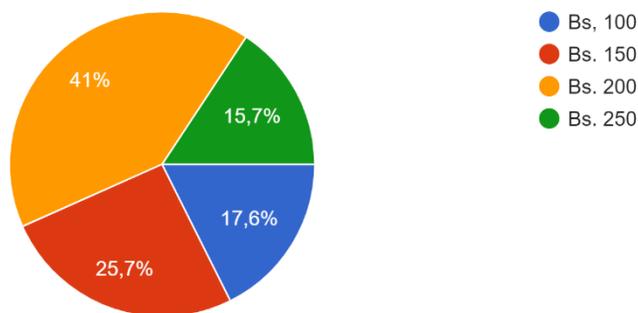
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para que niña/o asista a una escuela de fútbol?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bs. 100	37	17,6%	17,6%
Bs. 150	54	25,7%	25,7%
Bs. 200	86	41%	41%
Bs. 250	33	15,7%	15,7%
TOTAL	210	100%	

GRÁFICO N° 9

PREFERENCIA DE PAGO POR SERVICIO

9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para que su niña/o asista a una escuela de futbol?

210 respuestas



Con el objetivo de comprender la disposición de los padres a pagar por una escuela de fútbol, se incluyó una pregunta en la encuesta. Los resultados revelan que la mayoría de los padres (66,7%) están dispuestos a pagar entre Bs.100 y Bs.250 mensuales, lo que sugiere que el club

puede establecer una estructura de precios dentro de este rango para ser accesible y al mismo tiempo sostenible.

Disposición a pagar por la escuela de fútbol:

- **Bs.200:** 41.0%
- **Bs.150:** 25.7%
- **Bs.100:** 17.6%
- **Bs.250:** 15.7%

El 41.0% de los encuestados indica una clara preferencia por un costo mensual de Bs.200, seguido por Bs.150 (25.7%) y Bs.100 (17.6%). Esto sugiere que la mayoría de los padres consideran estos rangos de precios como razonables para la educación futbolística de sus hijos. El 15.7% de los padres estarían dispuestos a pagar Bs.250, lo que indica una menor disposición a pagar un precio más alto.

PREGUNTA N°10: ¿Cómo prefiere recibir información y actualizaciones relacionadas con la escuela?

CUADRO N° 13

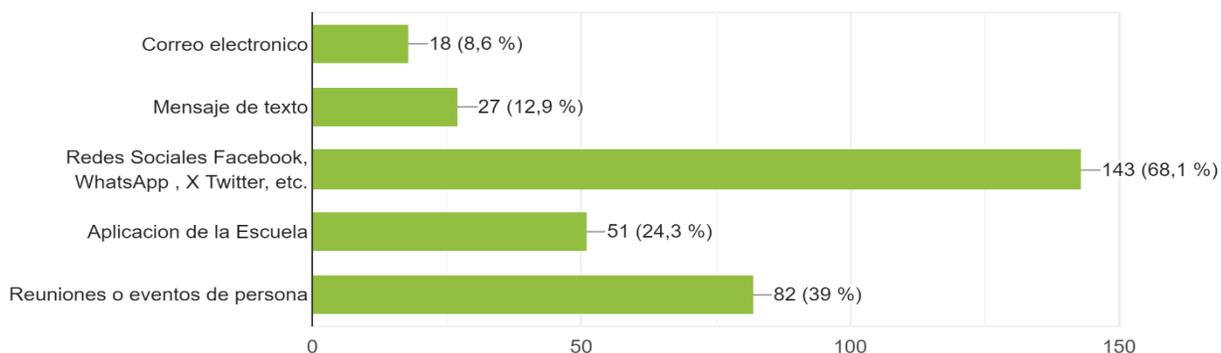
PREFERENCIA DE RECIBIR INFORMACIÓN DE LA ESCUELA

¿Cómo prefiere recibir información y actualizaciones relacionadas con la escuela?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Correo electrónico	18	8,6%	8,6%
Mensaje de texto	27	12,9%	12,9%
Redes sociales Facebook, WhatsApp, X Twitter, etc.	143	68,1%	68,1%
Aplicación de la escuela	51	24,3%	24,3%
Reuniones o eventos de personas	82	39%	39%
TOTAL	321	152,9%	

GRÁFICO N° 10

PREFERENCIA DE RECIBIR INFORMACIÓN DE LA ESCUELA

10.- ¿Cómo prefiere recibir información y actualizaciones relacionadas con la escuela?
210 respuestas



Con el objetivo de comprender los canales de comunicación preferidos por los padres para recibir información sobre la escuela de fútbol, se incluyó una pregunta en la encuesta. Los resultados revelan una clara preferencia por las redes sociales, lo que sugiere que el club debería

enfocarse en estos canales para comunicarse con sus miembros. Sin embargo, también existe una apreciable preferencia por la comunicación directa en persona, lo que indica que el club también debería considerar este tipo de interacción.

Canales de comunicación preferidos:

- Redes sociales: 56,2%
- Reuniones o eventos en persona: 27,1%
- Aplicación de la escuela: 13,8%
- Mensajes de texto: 2,4%
- Correo electrónico: 0,

Las redes sociales (56,2%) son el canal de comunicación preferido por la mayoría de los padres encuestados. Esto sugiere que el club debería utilizar plataformas como Facebook, WhatsApp, Twitter e Instagram para compartir noticias, actualizaciones, calendario de eventos, información sobre los entrenadores, resultados de los partidos y otros contenidos relevantes para los padres y estudiantes.

Sin embargo, el 27,1% de los padres prefieren la comunicación directa en persona a través de reuniones o eventos. Esto indica que el club también debería considerar la organización de reuniones periódicas con los padres para informarles sobre las actividades de la escuela, responder a sus preguntas y generar un sentido de comunidad.

PREGUNTA N°10: ¿Con que frecuencia le gustaría recibir comunicaciones relacionadas con la encuesta?

CUADRO N° 14

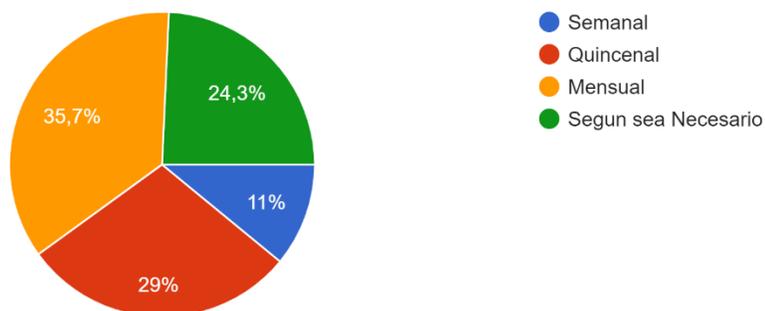
FRECUENCIA EN LA QUE LE GUSTARÍA RECIBIR COMUNICACIÓN

¿Con que frecuencia le gustaría recibir comunicaciones relacionadas con la encuesta?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Semanal	23	11%	11%
Quincenal	61	29%	29%
Mensual	75	35,7%	35,7%
Según sea Necesario	51	24,3%	24,3%
TOTAL	321	100%	

GRÁFICO N° 11

FRECUENCIA PARA RECIBIR INFORMACIÓN

11.- ¿Con que frecuencia le gustaría recibir comunicaciones relacionadas con la escuela?
210 respuestas



Con el objetivo de comprender la frecuencia de comunicación preferida por los padres para recibir información sobre la escuela de fútbol, se incluyó una pregunta en la encuesta. Los resultados revelan una preferencia por comunicaciones mensuales o quincenales, lo que sugiere

que el club debería enviar actualizaciones regulares de manera moderada, complementándolas con comunicaciones adicionales según sea necesario.

Frecuencia de comunicación preferida:

- Mensual: 35,7%
- Quincenal: 29%
- Según sea necesario: 24,3%
- Semanal: 11%

El 35,7% de los padres encuestados prefieren recibir comunicaciones mensuales, mientras que el 29% prefieren recibirlas quincenalmente. Esto sugiere que la mayoría de los padres valoran las actualizaciones regulares, pero no excesivamente frecuentes. El 24,3% de los padres prefieren recibir comunicaciones "según sea necesario", lo que indica que están abiertos a recibir información adicional cuando haya eventos importantes o cambios relevantes. El 11% de los padres prefieren recibir comunicaciones semanales, lo que sugiere una menor preferencia por este tipo de frecuencia.

3.3.7. Conclusión de la investigación de mercado.

De los resultados obtenidos de la interpretación, tabulación y análisis de la información obtenida, se puede precisar las siguientes conclusiones:

- Según la técnica cualitativa los clientes potenciales aprecian que un club de formación integral cuente con calidad de la formación es el factor más importante para los padres encuestados, Esto sugiere que los padres buscan una escuela que ofrezca un programa de entrenamiento estructurado y de alta calidad que ayude a sus hijos a desarrollar sus habilidades futbolísticas. La experiencia de los entrenadores también es un factor altamente valorado, lo que indica que los padres buscan entrenadores calificados y con experiencia que puedan guiar y motivar a sus hijos.

- Respondiendo a la pregunta si está interesado en adquirir el servicio. La mayoría de los padres encuestados expresaron un interés probable o definitivo en inscribir a sus hijos en una escuela de fútbol, lo que representa una oportunidad significativa para el nuevo negocio.
- El 41.0% de los encuestados indica una clara preferencia por un costo mensual de Bs.200, seguido por Bs.150 (25.7%) y Bs.100 (17.6%). Esto sugiere que la mayoría de los padres consideran estos rangos de precios como razonables para la educación futbolística de sus hijos. El 15.7% de los padres estarían dispuestos a pagar Bs.250, lo que indica una menor disposición a pagar un precio más alto.
- Se logró identificar que Los torneos internos (35,7%) y los talleres de habilidades específicas (34,4%) son las actividades más demandadas por los padres encuestados. Esto sugiere que los padres valoran la competencia y el desarrollo técnico de sus hijos, y buscan oportunidades para que puedan poner a prueba sus habilidades y aprender nuevas técnicas. Los campamentos de verano (17,7%) también son una opción popular, lo que indica que los padres buscan experiencias intensivas y enriquecedoras para sus hijos durante las vacaciones. Las ligas recreativas (12,2%) son la actividad menos demandada, pero aun así representan una opción atractiva para algunos padres.

4.4 Determinación de la demanda.

4.5 estrategias de marketing

Se buscará mejorar las condiciones y formación integral de los niños

4.5.1. Objetivo de la función de marketing.

Con el objetivo de ejercer un mejor seguimiento y control del funcionamiento del plan de marketing se plantea clasificar los siguientes objetivos:

Corto Plazo

- Brindar un servicio de calidad cumpliendo con todas las condiciones que se requiere para la formación integral de los niños, satisfaciendo las expectativas y exigencias de los padres de familia.
- Desarrollar un plan con estrategias de captación de nuevos clientes para la apertura del club deportivo de fútbol
- Definir las estrategias de posicionamiento y crecimiento en el mercado en base de los resultados de la investigación de mercado.

Largo Plazo

- Posicionarse en el mercado tarijeño como líderes en la formación de deportistas profesionales con valores y alto grado de competencia.
- Llegar a través de nuestro servicio a ser reconocidos como los mejores formadores de deportistas y esto nos permita exportar deportistas a nivel nacional e internacional.

4.5.2. Marketing estratégico

4.5.2.1. Segmentación de mercado

Con el objeto de facilitar el diseño del plan de marketing y lograr un conocimiento más completo del público objetivo.

El segmento de mercado al cual está dirigido el club deportivo de fútbol está basado en parámetros geográficos, demográficos, psicográficos y comportamentales; los cuales son:

CUADRO N° 15

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL CLUB DEPORTIVO DE FÚTBOL

SEGMENTACIÓN	CRITERIOS	DETALLE
Geográfica	Departamento	Tarija
	Municipio	Cercado
Demográfica	Genero	Masculino y Femenino
	Edad	Padres de niños entre 5 a 12 años
Psicográfica	Personalidad	Valoración del servicio regional
	Interés	Padres de niños interesados en una formación integral en la práctica deportiva de fútbol
Comportamentales (como cliente)	Frecuencia de uso	Tendencia a probar productos nuevos para el cuidado de su piel (3 a 4 compras por año de productos para el cuidado de la piel)
	Gasto promedio del servicio	De Bs. 150 Bs. 250
	Dispositivos de uso	Teléfono celular, Tablet o computadora (uso de redes sociales)
	Demostración de interés hacia el servicio	Equipos de fútbol de la ciudad de Tarija.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.2. Estrategia de diferenciación.

El marketing deportivo es una herramienta efectiva para llegar a un público apasionado por el mundo del deporte, creando una conexión emocional que puede resultar en una relación a largo plazo entre las marcas y sus consumidores.

Esta estrategia de marketing se enfoca en conectar con el público a través de la pasión y emoción que genera el deporte, creando una conexión emocional con los consumidores.

Algunas de las estrategias de marketing deportivo incluyen la utilización de patrocinios, alianzas con atletas de renombre, creación de contenido emocionante y relevante, activaciones en eventos deportivos, presencia en redes sociales, entre otros.

El objetivo principal del marketing deportivo es aumentar la visibilidad y la notoriedad de las marcas, así como fomentar la lealtad de los consumidores hacia ellas.

1. Crear una identidad de marca fuerte: Diseñar un logotipo atractivo y de fácil reconocimiento, así como uniformes distintivos para el equipo que llamen la atención tanto de los jugadores como de los padres.

2. Utilizar las redes sociales: trabajaremos con plataformas como Facebook, Instagram y Twitter para promocionar el equipo, compartiendo fotos y videos de los partidos, entrenamientos para mantener a los seguidores y padres de familia informados sobre próximos eventos y actividades.

3. Ofrecer clases de entrenamiento gratuitas: Organizar sesiones de entrenamiento abiertas para que los niños interesados en ser parte del equipo puedan probar y experimentar lo divertido que puede ser jugar al fútbol en nuestra escuela.

4. Establecer alianzas con los diferentes colegios y clubs de la ciudad de Tarija: Colaborar con otras escuelas deportivas para promocionar el equipo y reclutar nuevos jugadores, así como organizar partidos amistosos y eventos conjuntos.

5. Organizar eventos y torneos: Organizar torneos de fútbol para equipos de categorías similares a las nuestras, así como eventos especiales como jornadas de puertas abiertas, fiestas de fin de temporada y talleres de entrenamiento para padres y niños.

6. Crear una página web: Diseñar un sitio web donde se pueda encontrar información sobre el equipo, horarios de entrenamiento, resultados de partidos, noticias y eventos próximos, así como un formulario de contacto para consultas y solicitudes de inscripción.

7. Promover los valores del deporte: Destacar la importancia del trabajo en equipo, el respeto hacia los compañeros y rivales, la disciplina y el esfuerzo en la práctica del fútbol, para atraer a padres que valoren estos aspectos en la formación de sus hijos.

4.5.2.3. Estrategia de posicionamiento.

Estas estrategias propuestas están basadas en el aprovechamiento de sus actuales fortalezas, identificación de nuevos nichos de mercado y estrategias de reposicionamiento de los servicios actuales que presta:

- **Nombre y Logo del Club:** El logotipo tiene como objetivo ser una identidad visual o imagen del club, su propósito es dar a conocer a la misma, de tal forma que los clientes potenciales asocien al club deportivo. Con el fin de distinguirnos de la competencia y posicionarnos con claridad en nuestro mercado objetivo se diseñó el siguiente logotipo que se aprecia en la figura N° 1, por ello el nombre que se definió para el Club Deportivo “TARIJA FC” haciendo referencia a un servicio de formación integral de niños y niñas que practiquen el fútbol que une conocimientos del fútbol en general, psicología

deportiva y nutrición deportiva. Con respecto a la denominación “TARIJA FC” hace referencia al departamento de TARIJA y la idea es que todos se sientan identificados con el club ya que en la ciudad de Tarija existen equipos que se identifican con un barrio el caso de Unión Central se identifica con toda la zona central Tarija, Ciclón se identifica con el Barrio la Pampa, García Agreda con el Barrio la Panosas, etc. La idea es que toda la ciudad de Tarija se sienta identificado en el club.

FIGURA N° 1
ESCUDO DEL CLUB



En cuanto a los colores que se utilizaron para la elaboración del Escudo se tomó en cuenta el color rojo y blanco ya que representa los colores de la bandera de Tarija y también porque el color rojo demuestra la pasión que deben de tener los deportistas y el blanco símbolo de pureza y nobleza, así mismo se utilizó la letra T en el medio porque es una de las iniciales del club.

- Creación del nuevo servicio de escuela de formación futbolística para niños entre 5 y 12 años, adaptándonos a las necesidades del mercado y aumentando los niveles de satisfacción comparados con la competencia.
- Alianzas Estratégicas Crear alianzas con diferentes negocios (tiendas, y almacenes) de la localidad para difundir la información de la escuela de fútbol y en contraprestación se generará un descuento del 20% para los hijos de los propietarios de estos establecimientos.
- Programa de Fidelización a través de un carnet futbolístico: El club lanzara esta estrategia para dar una serie de beneficios a los usuarios inscritos con el fin de que puedan convocar a sus allegados (amigos y familia), obtener descuento y cuota de mes sin costo dependiendo el número de referidos.
- Renovación tecnológica: Se realizará una actualización de la página web incluyendo contenidos de interés futbolístico y del deporte en general. Tendremos estadísticas futbolísticas y link a los Clubs deportivos de los equipos nacionales e internacionales más reconocidos. Adicional, los padres o alumnos pueden encontrar las fechas y horarios de torneo y/o la programación a realizar en cada una de las sedes deportivas, también pueden conocer la estructura organizacional de la sede y encontrar los datos de contactos del profesor o coordinador que necesiten, en general toda aquella información de ayuda y que agilice procesos e información.
- Incentivar la visita de grupos en Facebook, Instagram, tik tok y YouTube promocionando todos los servicios y generando una relación más estrecha con los clientes ya que no solo están los generales, sino que también cada instructor tiene su grupo en Facebook donde comparte información con su grupo y padres de familia.

- Ofrecer un servicio de calidad que demuestre el interés por el bienestar de las personas y su satisfacción.
- Ofrecer becas deportivas a los futbolistas más destacados que no cuenten con ayuda de sus padres.

Propuestas de slogan para una escuela de fútbol:

1. Enfatizando la formación integral:

- TARIJA FC: Formando campeones dentro y fuera de la cancha.
- Más que fútbol, valores y disciplina: TARIJA FC.
- TARIJA FC: El camino hacia el éxito integral.

2. Enfatizando el desarrollo de habilidades:

- TARIJA FC: Desarrollando estrellas del fútbol.
- Potencial sin límites: TARIJA FC.
- Superando retos, perfeccionando habilidades: TARIJA FC.

5.5.3. Marketing operativo

5.5.3.1. Servicio

El servicio que ofrecerá Tarija FC, será la capacitación y formación integral de jugadores en los niños que inician la carrera deportiva en este deporte tan popular, con valores bien construidos y una visión a largo plazo como futbolistas.

Tarija FC: Formando estrellas dentro y fuera de la cancha

Tarija FC se enorgullece en presentar su programa de formación integral para niños y jóvenes que dan sus primeros pasos en el apasionante mundo del fútbol. Nuestra misión va más allá de simplemente entrenar jugadores habilidosos; aspiramos a formar personas íntegras con valores sólidos y una visión de futuro prometedora, tanto dentro como fuera de la cancha.

Un enfoque integral para el desarrollo del jugador.

En **Tarija FC**, creemos que el éxito en el fútbol radica en una formación completa que abarque todos los aspectos del ser humano. Por ello, nuestro programa integral se basa en cuatro pilares fundamentales:

1. Desarrollo técnico y táctico:

- Implementación de metodologías de entrenamiento modernas y efectivas para el dominio del balón, control, pases, tiros, regates y estrategias de juego.
- Fomento de la comprensión del juego a través del análisis táctico y la práctica de diferentes sistemas de juego, preparando a los jugadores para tomar decisiones acertadas en el campo.

2. Acondicionamiento físico personalizado:

- Diseño de programas de entrenamiento físico individualizados que optimicen el rendimiento de cada jugador, mejorando su resistencia, fuerza, velocidad y agilidad.
- Monitoreo constante del progreso físico para garantizar un desarrollo seguro y efectivo.

3. Formación en valores y psicología deportiva:

- Inculcación de valores como el respeto, la disciplina, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la perseverancia, pilares fundamentales para el éxito en la vida.
- Brindar apoyo psicológico para fortalecer la mentalidad de los jugadores, manejar la presión, superar obstáculos y desarrollar la confianza necesaria para alcanzar sus metas.

4. Crecimiento personal y social:

- Fomento de un ambiente positivo y acogedor donde los jugadores se sientan valorados, respetados y apoyados.
- Creación de un entorno propicio para el compañerismo, la unión y el sentido de pertenencia, promoviendo el crecimiento personal y social de cada individuo.

Más que un club, una familia:

En **Tarija FC**, no solo formamos jugadores, sino que creamos una familia. Nos apasiona ver a nuestros niños y jóvenes crecer como personas y deportistas, y nos comprometemos a brindarles el apoyo y las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial.

Únete a Tarija FC y descubre el campeón que llevas dentro:

Te invitamos a formar parte de nuestra familia y embarcarte en este viaje de aprendizaje, crecimiento y pasión por el fútbol. En **Tarija FC**, no solo aprenderás a dominar el balón, sino que también desarrollarás las habilidades y el carácter que te permitirán triunfar en la vida.

5.5.3.2. Precio

Tarija FC tendrá un costo de 200 bs al mes, los cuales serán distribuidos en distintos gastos operativos como ser: pago a profesores profesionales, medico, nutricionista, psicólogo, transporte, pago de alquiler de campo deportivo.

CUADRO N° 16

CUADRO DE SERVICIO DE PAQUETES

PAQUETE	SERVICIOS	COSTO
Elite	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentos sólidos.• Nutrición y bienestar.• Apoyo mental.• Equipamiento de primera.• Protección integral.	170bs.
Elite Seguro	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentos sólidos.• Nutrición y bienestar.• Apoyo mental.• Equipamiento de primera.• Protección integral.• Transporte sin preocupaciones.	200bs.

Fuente: Elaboración propia.

Tarija FC se complace en anunciar dos paquetes diseñados para brindar a los fanáticos del fútbol y dar oportunidad a los niños que quieran formarse y ser en el futuro grandes profesionales del rubro. Estos paquetes, con un precio de 170 bolivianos y 200 bolivianos, respectivamente, ofrecen beneficios exclusivos y contribuyen directamente al sostenimiento de las operaciones del club.

Pago de Matrícula 150bs

El pago de matrícula será una vez al año como obligatorio lo que incluirá:

- **Uniforme de Entrenamiento:** Para que tu hijo luzca impecable durante las prácticas.
- **Uniforme para Partidos Oficiales:** Listo para brillar en cada encuentro deportivo.
- **Seguro Médico UNIVIDA:** La tranquilidad de contar con cobertura médica ante cualquier imprevisto.

Pago de Matrícula 125bs sin seguro Medico

El pago de matrícula será una vez al año como obligatorio este paquete es especial para niños que ya cuentan con un seguro médico por parte de sus padres.

- **Uniforme de Entrenamiento:** Para que tu hijo luzca impecable durante las prácticas.
- **Uniforme para Partidos Oficiales:** Listo para brillar en cada encuentro deportivo.

Paquete Elite 170 bolivianos Mensual:

- **Fundamentos sólidos:** Entrenamiento de la mano de profesores licenciados Categoría A avalados por la FBF, quienes inculcarán las habilidades futbolísticas esenciales en tu pequeño.
- **Nutrición y bienestar:** Un nutricionista deportivo diseñará un plan alimenticio personalizado para optimizar el rendimiento y la salud de tu hijo.
- **Apoyo mental:** Un psicólogo deportivo brindará las herramientas necesarias para que tu pequeño desarrolle fortaleza mental y afronte los retos con resiliencia.
- **Equipamiento de primera:** Material deportivo de alta calidad para que tu hijo entrene y compita con comodidad y estilo.
- **Protección integral:** Seguro médico UNIVIDA para garantizar la tranquilidad de tu familia ante cualquier eventualidad.

Paquete Elite Seguro de 200 bolivianos:

- **Fundamentos sólidos:** Entrenamiento de la mano de profesores licenciados Categoría A avalados por la FBF, quienes inculcarán las habilidades futbolísticas esenciales en tu pequeño.
- **Nutrición y bienestar:** Un nutricionista deportivo diseñará un plan alimenticio personalizado para optimizar el rendimiento y la salud de tu hijo.
- **Apoyo mental:** Un psicólogo deportivo brindará las herramientas necesarias para que tu pequeño desarrolle fortaleza mental y afronte los retos con resiliencia.
- **Equipamiento de primera:** Material deportivo de alta calidad para que tu hijo entrene y compita con comodidad y estilo.

- **Protección integral:** Seguro médico UNIVIDA para garantizar la tranquilidad de tu familia ante cualquier eventualidad.
- **Transporte sin preocupaciones:** Traslado puntual a todos los entrenamientos y partidos oficiales del club, para que tu hijo se concentre solo en dar lo mejor de sí.

¿Cómo se utilizarán los fondos recaudados?

Los fondos recaudados a través de la venta de paquetes se destinarán a cubrir diversos gastos operativos esenciales para el funcionamiento del club, tales como:

- **Pago a profesores profesionales:** Asegurar la contratación de entrenadores capacitados y experimentados para todas las categorías del club.
- **Servicios médicos:** Brindar atención médica integral a los jugadores, incluyendo fisioterapia, nutrición y psicología deportiva.
- **Transporte:** Facilitar el traslado del equipo a sus partidos y entrenamientos, garantizando su seguridad y comodidad.
- **Alquiler de campo deportivo:** Asegurar el acceso a instalaciones adecuadas para entrenamientos y partidos, permitiendo un desarrollo óptimo del club.

Más que un equipo, una comunidad

Al adquirir un paquete de **Tarija FC**, no solo estás apoyando al club en su camino hacia el éxito, sino que también te conviertes en parte de una comunidad vibrante y apasionada por el fútbol. Tu aporte contribuye a fortalecer la estructura del club y a brindar las mejores condiciones para que nuestros jugadores alcancen su máximo potencial.

“¡Únete a la familia Tarija FC y sé parte de la historia!”

Te invitamos a adquirir tu paquete y ser parte de la emocionante aventura que nos espera
¡Juntos, construiremos un futuro glorioso para nuestro club!

5.5.3.3. Plaza/distribución

Tarija FC es un club de fútbol que busca establecerse como una academia de alto rendimiento para niños y jóvenes en la ciudad de Tarija. Para lograr este objetivo, es fundamental contar con una estrategia de plaza/distribución efectiva que permita llegar al público objetivo de manera eficiente.

Se propone la siguiente estrategia de plaza/distribución:

1. Canales de Distribución:

- **Inscripciones presenciales:** Se habilitará un espacio en las instalaciones del club para que los padres de familia puedan realizar las inscripciones de manera presencial.
- **Inscripciones online:** Se creará un formulario de inscripción en línea a través del sitio web del club y sus redes sociales.
- **Participación en eventos deportivos:** Se participará en eventos deportivos locales y regionales para dar a conocer el club y captar nuevos clientes.
- **Acuerdos con instituciones educativas:** Se establecerán acuerdos con colegios y escuelas de la ciudad para ofrecer charlas informativas y talleres de fútbol a los estudiantes.

2. Cobertura Geográfica:

- **Etapa inicial:** Se enfocará en la captación de jugadores en la zona central de la ciudad de Tarija.
- **Expansión:** A medida que el club crezca y gane reconocimiento, se ampliará la cobertura a otras zonas de la ciudad y municipios aledaños.

3. Estrategia de Distribución Física:

- **Instalaciones:** El club contará con instalaciones propias que incluyan canchas de fútbol, vestuarios, oficinas y áreas comunes.
- **Equipamiento:** Se adquirirá el equipamiento deportivo necesario para el entrenamiento y desarrollo de los jugadores.
- **Personal:** Se contratará personal calificado para la atención al cliente, la administración del club y la formación de los jugadores.

La estrategia de plaza/distribución propuesta para Tarija FC tiene como objetivo llegar al público objetivo de manera eficiente y efectiva, posicionando al club como una academia de alto rendimiento líder en la ciudad de Tarija. La implementación exitosa de esta estrategia permitirá al club alcanzar sus metas de crecimiento y consolidación en el mercado

5.5.3.4. Promoción

Tarija Fc estará esparcida en cuanto a promoción con alcance a nivel local y nacional en redes sociales con su página oficial en todas las plataformas digitales como Instagram, Facebook, tik tok. También estará en medios de comunicación como ser: televisión, radio, etc.

Tarija FC no se limita a ser un club de fútbol, sino que se convierte en una marca que busca conectar con la comunidad y compartir la pasión por este deporte que nos une. A través de una estrategia de promoción integral, **Tarija FC** llevará su mensaje a todos los rincones, tanto a nivel local como nacional, utilizando diferentes plataformas digitales y medios de comunicación.

Redes sociales: la ventana al mundo:

En la era digital, las redes sociales se convierten en herramientas indispensables para la comunicación. **Tarija FC** tiene una presencia activa en las principales plataformas digitales, como Instagram, Facebook y TikTok, donde comparte contenido atractivo y relevante para su público objetivo:

- Momentos destacados de los partidos y entrenamientos.
- Entrevistas con jugadores, entrenadores y directivos.
- Información sobre las actividades del club.
- Concursos y promociones para los fanáticos.
- Noticias y novedades del mundo del fútbol.

Medios tradicionales: conectando con la audiencia:

Tarija FC también aprovecha el poder de los medios tradicionales para llegar a una audiencia más amplia. La presencia del club en televisión, radio y prensa escrita permite:

- Dar a conocer el proyecto de formación integral de jugadores.
- Promover los partidos y eventos del club.

- Generar cobertura y expectativa en torno al equipo.
- Establecer relaciones con periodistas y líderes de opinión.

Marketing digital: llegando a la audiencia indicada:

Tarija FC implementa estrategias de marketing digital para llegar a un público objetivo específico y maximizar el impacto de sus campañas. Esto incluye:

- Campañas publicitarias en redes sociales y plataformas digitales.
- Marketing de influencers para colaborar con personalidades del mundo del fútbol.
- Creación de contenido de valor para atraer y fidelizar a los fanáticos.
- Análisis de datos para medir el rendimiento de las campañas y optimizar las estrategias.

Una comunidad vibrante y apasionada:

Tarija FC busca crear una comunidad vibrante y apasionada en torno al fútbol. A través de sus esfuerzos de promoción, el club busca:

- Fomentar el sentido de pertenencia entre los fanáticos.
- Generar un ambiente positivo y de apoyo.
- Promover el fútbol como herramienta para el desarrollo personal y social.
- Convertirse en un referente del fútbol en Tarija y Bolivia.

5.5.3.5. Personas

Tarija FC contará con el siguiente personal:

3 entrenadores profesionales

1 psicólogo deportivo y nutricionista deportivo.

1 gerente General

1 encargada de comercialización

Tarija FC no solo se enfoca en la formación de jugadores talentosos, sino que también comprende la importancia de contar con un equipo humano capacitado y profesional para garantizar el correcto funcionamiento de la institución. Por ello, hemos conformado un equipo multidisciplinario compuesto por:

3 Entrenadores profesionales:

- **Experiencia y conocimiento:** Contamos con dos entrenadores profesionales con amplia experiencia en el fútbol formativo y de alto rendimiento. Su conocimiento del juego, sus habilidades pedagógicas y su pasión por el deporte serán claves para el desarrollo de nuestros jugadores.
- **Liderazgo y motivación:** Nuestros entrenadores no solo se encargarán de la parte técnica y táctica, sino que también serán líderes y motivadores para los jugadores, creando un ambiente positivo y de aprendizaje continuo.
- **Adaptación a las necesidades:** Cada entrenador tendrá un grupo específico de jugadores a su cargo, permitiéndoles adaptar sus métodos de enseñanza y entrenamiento a las necesidades y características individuales de cada niño o joven.

1 Psicólogo deportivo:

- **Fortaleza mental:** El psicólogo deportivo será un pilar fundamental para el desarrollo integral de nuestros jugadores. Su trabajo se enfocará en:

- Fortalecer la mentalidad de los jugadores, ayudándoles a manejar la presión, el estrés y la competencia.
- Desarrollar la confianza en sí mismos y la resiliencia ante los obstáculos.
- Fomentar la concentración, la motivación y el trabajo en equipo.
- Brindar apoyo individualizado a los jugadores que lo requieran.

1 Médico nutricionista:

- **Salud y rendimiento:** El médico nutricionista diseñará planes de alimentación personalizados para cada jugador, tomando en cuenta sus necesidades nutricionales, su edad, su condición física y sus objetivos deportivos.
- **Prevención de lesiones:** Una adecuada alimentación es fundamental para prevenir lesiones y optimizar el rendimiento físico de los jugadores. El médico nutricionista también brindará educación nutricional a los jugadores y sus familias.
- **Recuperación de lesiones:** En caso de que un jugador sufra una lesión, el médico nutricionista trabajará en conjunto con el equipo médico para diseñar un plan de alimentación adecuado para la recuperación.

1 Gerente General:

- **Gestión eficiente:** El administrador será responsable de la gestión diaria del club, incluyendo la organización de las actividades deportivas, la administración de los recursos financieros y la coordinación con el personal y las instituciones asociadas.

- **Planificación y organización:** El administrador elaborará planes y programas de trabajo, asegurándose de que todas las actividades se desarrollen de manera eficiente y eficaz.
- **Comunicación efectiva:** El administrador será el principal punto de contacto entre el club, los jugadores, las familias y las demás partes interesadas, manteniendo una comunicación fluida y transparente.

Seguro médico univida:

- **Atención médica especializada:** Gracias a un convenio de intercambio de servicios con una clínica privada, nuestros jugadores tendrán acceso a atención médica especializada en caso de lesiones o enfermedades.
- **Prevención y diagnóstico:** El médico colaborará con el equipo técnico para realizar evaluaciones médicas periódicas a los jugadores, permitiendo detectar y prevenir posibles problemas de salud.
- **Recuperación rápida:** El médico brindará la atención necesaria para que los jugadores se recuperen de sus lesiones de manera rápida y efectiva, permitiéndoles reincorporarse a sus actividades deportivas lo antes posible.

Un equipo comprometido con el éxito:

En **Tarija FC**, estamos convencidos de que el éxito se logra gracias al trabajo en equipo y a la colaboración de profesionales capacitados y apasionados por el fútbol. Nuestro equipo humano está comprometido con el desarrollo integral de nuestros jugadores, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar su máximo potencial.

6.5.6. Presupuesto del plan de marketing.

Los presupuestos estimados para el área de marketing se realizarán en base a las estrategias de promoción y publicidad de Tarija FC, ya sea en las redes sociales de Facebook, Instagram u otros medios de marketing directo. En el siguiente cuadro se lo detallara:

CUADRO N° 17
COSTOS DE MARKETING

MEDIO	DETALLE	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD SEMESTRAL	SUBTOTAL SEMESTRAL	COSTO TOTAL SEMESTRAL
REDES SOCIALES	Facebook	15,8US\$ * 6,96 = 110Bs.	Cada semestre se realizarán 12 campañas publicitarias en Facebook, es decir, 2 por mes. Estas campañas se segmentarán a padres y madres con hijos, utilizando la opción "padres de familia" en Meta ADS. El objetivo de estas campañas es apoyar a Tarija FC en la retención y captación de niños para su escuela.	110 Bs. × 12 = 1.320Bs.	1.320 Bs.
	Instagram	15,8US\$ * 6,96 = 110Bs.	Cada semestre se realizarán 8 campañas publicitarias en Instagram. Estas campañas se segmentarán a padres y madres con hijos, utilizando la opción "padres de familia" en Meta ADS. El objetivo de estas campañas es apoyar a Tarija FC en la retención y captación de niños para su escuela.	110Bs. × 8 = 880 Bs.	880 Bs.
MKT CLÁSICO	Poster Informativos	4,5 Bs.	Cada semestre se adquirirá 1.500 pósters informativos, los cuales se colocarán en paredes y postes de la ciudad de Tarija.	1.500 × 4,5 Bs. = 6.750 Bs.	6.750 Bs.
	Tarjetas de presentación	1,2 Bs.	Cada semestre se imprimirán 1.000 tarjetas de presentación de nuestra escuela, Tarija FC, las cuales incluirán los nombres de nuestras páginas en redes sociales y nuestro número de WhatsApp.	1.000 × 0,2 Bs. = 200,5Bs.	200 Bs.
TOTAL					9.150 Bs.

Fuente: Elaboración propia

Tarija FC no solo busca formar jugadores talentosos, sino que también se preocupa por comunicar de manera efectiva su proyecto a la comunidad y atraer el apoyo necesario para su desarrollo. Para ello, ha diseñado una estrategia de marketing integral que incluye diversos elementos con precios accesibles para diferentes presupuestos:

1. Banner:

- **Visibilidad estratégica:** Un banner es una herramienta visual llamativa que permite posicionar la marca de **Tarija FC** en lugares estratégicos, como canchas deportivas, centros educativos o eventos relacionados con el fútbol.
- **Precios accesibles:** Los banners se pueden realizar en diferentes materiales y tamaños, lo que permite ajustar el costo a las necesidades y presupuesto del club.

2. Rollers:

- **Promoción móvil:** Los rollers son una excelente opción para promocionar el club en eventos deportivos, ferias o incluso en las calles de la ciudad. Su diseño atractivo y su fácil transporte los convierten en una herramienta versátil y efectiva.
- **Precios convenientes:** Los rollers se pueden imprimir en diferentes materiales y cantidades, lo que permite ajustar el costo a las necesidades del club.

3. Tarjetas de presentación:

- **Información detallada:** Los folletos permiten brindar información completa sobre el proyecto de formación integral de jugadores de **Tarija FC**, incluyendo los servicios ofrecidos, los beneficios para los participantes y los datos de contacto del club.

- **Precios económicos:** Los folletos se pueden imprimir en diferentes formatos, colores y cantidades, lo que permite ajustar el costo a las necesidades del club.

4. Pagos a plataformas digitales:

- **Alcance global:** Las redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok ofrecen una gran oportunidad para llegar a una audiencia amplia y segmentada. A través de campañas publicitarias pagadas, **Tarija FC** puede promocionar su proyecto, captar nuevos seguidores y generar interés en su programa de formación.
- **Inversión flexible:** Las plataformas digitales permiten establecer presupuestos diarios o totales para las campañas publicitarias, lo que permite ajustar la inversión a las posibilidades del club.

En Tarija FC, creemos que la inversión en marketing es fundamental para el éxito del proyecto. Al utilizar una variedad de herramientas y estrategias, el club puede llegar a una audiencia amplia, generar interés en su programa de formación y atraer el apoyo necesario para alcanzar sus objetivos.

CAPÍTULO III
PLAN DE OPERACIONES

III PLAN OPERACIONAL

PLAN DE OPERACIONES

El plan operacional tiene como propósito detallar los aspectos técnicos y organizativos que conciernen en el proceso de la prestación del servicio con la finalidad de que se realice de manera eficaz y eficiente, el mismo que contempla; la descripción del servicio que se va a ofertar, la descripción del proceso, la localización, la descripción de las instalaciones físicas, la descripción de los requerimientos de los recursos materiales, la determinación de la capacidad de producción y finalmente la determinación del presupuesto para dar inicio al funcionamiento del Club deportivo.

3.1 Objetivos

El presente plan de operaciones pretende alcanzar objetivos que son de naturaleza general y específica, los cuales son:

3.1.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de operaciones integral para el servicio de formación deportiva en fútbol, abarcando la descripción detallada del proceso de prestación del servicio, los recursos necesarios y el personal idóneo para su óptimo funcionamiento.

3.1.2. Objetivos específicos.

- Describir los diferentes tipos de servicios que se van a ofertar en el Club Deportivo.
- Describir el proceso de servucción y elaborar el diagrama de flujo del proceso de prestación del servicio.
- Determinar la localización y describir la distribución de las instalaciones físicas del Club Deportivo.

- Definir y describir los requerimientos de muebles y enseres, equipo de computación el material deportivo necesarias y botiquín en caso de emergencia como también establecer a los proveedores de los mismos para el funcionamiento del Club Deportivo.
- Determinar la capacidad de niños que podrán entrenar en el alquiler del complejo deportivo.

3.2. Descripción de los servicios ofertados por el club deportivo

Este nuevo emprendimiento consiste en implementar un Club deportivo de fútbol en la ciudad de Tarija que ofrezca una formación integral deportiva con entrenadores de fútbol capacitados, psicólogo deportivo, nutricionista, delegado de equipo, transporte, Asimismo para la tranquilidad de los padres, contaremos con un seguro médico deportivo para todos nuestros jugadores a través de UNIVIDA, garantizando atención médica especializada en caso de lesiones o accidentes relacionados con la práctica del fútbol, el mismo que está orientado a Padres y madres de niños de 5 a 12 años que tengan interés de adquirir el servicio.

Así mismo se contará con personal altamente calificado, equipamiento apropiado y una infraestructura adecuada para brindar el servicio acorde a las necesidades del cliente.

Dentro de los servicios que ofrecerá el Club Deportivo de fútbol es una formación integral deportiva con Entrenadores de fútbol capacitados, psicólogo deportivo, nutricionista, delegado de equipo los cuales se detallan en los siguientes párrafos:

- **Entrenadores de fútbol:** Las características que tendrán nuestros entrenadores-educadores son que serán dinámicos, sencillos, apasionados y motivadores. Al mismo tiempo, deben respetar siempre las características físicas, fisiológicas y psicológicas de los niños. La función pedagógica del entrenador-educador es crucial: transmitir

conocimientos y valores. Para ello, es necesario conocer al niño, sus características y tener en cuenta su edad y sus capacidades.

El niño es el centro de interés del entrenador-educador, cuya misión principal y esencial es garantizar su desarrollo en diferentes ámbitos: deportivo, social, psicológico y educativo.

El fútbol con pocos jugadores, en espacios reducidos, responde a estas dos preocupaciones. En espacios reducidos, mejor adaptados a sus capacidades fisiológicas, el aprendiz de futbolista tocará el balón más a menudo y, de esta forma, aprenderá a dominarlo y controlarlo mejor. Aprender jugando, esa es la misión confiada a los educadores de fútbol. Jugando, el niño aprende mientras disfruta. Por tanto, el juego supone un medio extraordinario de desarrollo psicomotor que permite al niño superar sus temores, liberarse, tomar iniciativas, asumir riesgos e inventar. Se trata, sencillamente, de divertirse juntos jugando al fútbol y de compartir este momento. El club de fútbol prestara este servicio como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 18
ETAPAS DE DESARROLLO Y CARACTERÍSTICAS

ETAPAS DEL DESARROLLO Y CARACTERÍSTICAS			
CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS DEL NIÑO	PAPEL DEL ENTRENADOR	CONTENIDO DEL ENTRENAMIENTO
Niñas/os de 5 a 8 años	<ul style="list-style-type: none"> • Gusto por el juego • Frágil, en pleno crecimiento y con dificultades de coordinación • Atención y concentración limitada en el tiempo • Gran facultad de Imitación (memoria visual) • Juega para él/ella (egocentrismo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostración (demuestra los ejercicios) • Orienta, protege y anima • Poca intervención, deja jugar • Pedagogía de apoyo • Lenguaje simplificado y visual 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica básica de fútbol, ejercicios de coordinación • Juegos de estimulación, familiarización con el balón • Partidos reducidos: partidos de 4 contra 4, 5 contra 5 <ul style="list-style-type: none"> • Alternancia: partidos, juegos de estimulación, ejercicios • Grupos o equipos equilibrados
Niñas/os de 9 a 10 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Gran memoria visual • Coordinación mejorada • Resistencia, fuerza y velocidad mejoradas • Ganas de aprender y descubrir • Espíritu de equipo, sentido colectivo • Capacidad de discusión • Confianza en sí mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder afectivo y técnico • Metodología Pedagogía • Capacidad de Organización y Comunicación • Creación de Espíritu de equipo • Demostración, ejecución, corrección • Animación • Conocimiento general del fútbol • Pedagogía del apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de base (fundamentos del fútbol) • Organización básica del equipo • Velocidad, vivacidad, reacción, coordinación • Juegos de entrenamiento • Partidos reducidos: partidos de 5 contra 5, 7 contra 7 <ul style="list-style-type: none"> • Alternancia: partidos, juegos de entrenamiento, ejercicios • Grupos o equipos equilibrados
Niñas/os de 11 a 12 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología y pedagogía de la enseñanza • Creación de un espíritu de equipo • Calidad del comportamiento • Conocimiento del fútbol • Lenguaje técnico • Aprendizaje a través del juego • Animación del equipo • Demostración, ejecución, corrección • Pedagogía del apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganas de aprender • Coordinación y equilibrio mejorados • Modificaciones físicas importantes • Desarrollo del espíritu competitivo • Afirmación de sí mismo • Aumento de la memoria visual y auditiva • Espíritu de equipo • Atención más prolongada 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad, vivacidad y reacción • Fundamentos del fútbol, técnica de base • Organización del equipo básica (3-2-3) • Fomentar la creatividad • Coordinación, Dominio del espacio y de los desplazamientos • Principios generales del juego y animación • Favorecer la toma de Iniciativas individuales

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de discusión y espíritu crítico 	<ul style="list-style-type: none"> • Partidos reducidos: partidos de 5 contra 5, 7 contra 7 y 9 contra 9
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

- Psicólogo Deportivo:** El Club Deportivo Tarija FC a través de un profesional Psicólogo transmitirá a los niños y padres de familia que no solo los deportistas profesionales requieren de acompañamiento psicológico al competir es un gran error. La psicología deportiva para niños es fundamental porque desde edades tempranas se requiere un control mental al momento de enfrentarse a rivales en el deporte. Además, a través de ella se definen los límites de exigencia y presión deportiva en los niños y niñas que, de ser excesivos, podrían perjudicarles. El psicólogo deportivo se enfocará en el comportamiento en el ámbito de la actividad física y el deporte. El servicio se prestará de la siguiente manera:

- Estudiará y analizará los procesos cognitivos, emocionales y conductuales en el contexto del entrenamiento físico y la competición para comprender cómo influyen en el rendimiento.
- Evaluará al deportista para comprender qué factores influyen en su rendimiento deportivo recurriendo a técnicas como la entrevista, observación, cuestionarios y/o pruebas psicométricas que permitan construir un perfil psicológico individualizado.
- Proporcionar diferentes estrategias psicológicas que contribuyan a optimizar el rendimiento deportivo. Una de las funciones del psicólogo deportivo consiste en asesorar a los deportistas para que puedan mejorar su atención y concentración,

gestionen mejor sus emociones, aumenten su motivación, reduzcan la ansiedad pre competición y fortalezcan la confianza en sí mismos.

- Acompañamiento psicológico durante la lesión. El psicólogo del deporte ayuda a los deportistas a mantener la motivación durante la rehabilitación y les brinda herramientas para que pueda reincorporarse de manera gradual al entrenamiento.
- Asesorar y formar a los entrenadores para que puedan crear un clima que favorezca el entrenamiento y motive al deportista a dar el máximo de sí.
- Fomenta la cohesión en los deportes de equipo, de manera que cada deportista pueda rendir al máximo y, a la vez, sienta que forma parte de un grupo. Precisamente, otra de las funciones del psicólogo deportivo consiste en diseñar y aplicar programas de intervención grupales dirigidos a fomentar un clima de entrenamiento positivo en el que todos los miembros del equipo se sientan cómodos.

- **Nutricionista:** El Club Deportivo Tarija FC contará con un profesional Nutricionista en primer lugar, el nutricionista infantil deberá considerar la edad del niño para evaluar la etapa de desarrollo en la que se encuentra y formular así la dieta que necesita. El club deportivo ofrecerá los siguientes servicios.

En la vida de cualquier ser humano es clave mantener una alimentación equilibrada para cuidar y mantener un buen desarrollo físico y mental. En concreto, es necesario que desde las edades más tempranas se interioricen hábitos de alimentación saludable. Al respecto, el **nutricionista** es el profesional capacitado para definir el plan alimentario

más adecuado para los niños y evitar así problemas de salud relacionados con la nutrición.

Una de las dudas más habituales entre los padres es saber cuándo llevar a sus hijos a un nutricionista. Cuando el pequeño no come adecuadamente o sufre alguna enfermedad o dolencia relacionada con la falta de nutrientes, obesidad, intolerancia alimentaria, etc.

El club deportivo ofrecerá los siguientes servicios.

- **Planificación de Dietas Personalizadas**

Este profesional de la salud deportiva diseñará dietas adaptadas a las necesidades específicas de cada niño. Esto implica evaluar su nivel de actividad, objetivos, edad, sexo y condiciones médicas. La alimentación personalizada puede marcar la diferencia en el rendimiento.

- **Optimización del Rendimiento Físico**

La mejora del rendimiento físico es uno de los objetivos fundamentales de un nutricionista deportivo. Esto implica maximizar la energía, la resistencia y la fuerza del atleta a través de la alimentación adecuada.

Los nutricionistas deportivos trabajan en estrecha colaboración con los entrenadores y atletas para garantizar que estén recibiendo los nutrientes necesarios antes, durante y después de su entrenamiento. Esto puede incluir la programación de comidas específicas para el momento óptimo.

- **Prevención de Lesiones y Recuperación**

Además de mejorar el rendimiento, los nutricionistas deportivos también juegan un papel en la prevención de lesiones y la recuperación. Proporcionan pautas dietéticas que

ayudan a fortalecer los tejidos y a acelerar la recuperación muscular después de un entrenamiento intenso.

Un nutricionista deportivo puede sugerir alimentos ricos en antioxidantes y antiinflamatorios para reducir el riesgo de lesiones y minimizar el tiempo de inactividad.

- **Delegado de equipo:** Este será el representante del equipo fuera del terreno de juego, y a quien corresponderán prestar el siguiente servicio.
 - a) Es el encargado de asistir a las reuniones a la asociación tarijeña de fútbol, mantener la documentación y carnet de nuestros jugadores en orden, informar al Entrenador, los padres de familia y directiva del Club el día la hora y el lugar de los partidos.
 - b) Instruir a nuestros jugadores para que actúen antes, durante y después del partido con la máxima deportividad y corrección.
 - c) Identificarse ante el árbitro antes del comienzo del encuentro, y presentar al mismo la lista de buena Fe y carnets correctamente numerados, de los futbolistas del Club que vayan a participar en el encuentro, tanto de titulares como de suplentes, con una antelación mínima de 20 minutos antes de la hora de comienzo del partido.
 - d) En caso necesario colaborar con el árbitro en la redacción del acta, rellenando la parte de ella en que figuren los nombres de los jugadores de su equipo.
 - e) Firmar el acta del encuentro.
 - f) Poner en conocimiento del árbitro cualquier incidencia que se haya producido antes, en el transcurso o después del partido.

- **Transporte:** El Club Deportivo Tarija FC ofrece UN SERVICIO DE TRANSPORTE opcional, para todas aquellas familias que por diferentes motivos no pueda llevar a su hijo/a a la escuela de fútbol, ofreciendo un servicio de recogida y entrega de los alumnos en su domicilio. El servicio se ofrecerá de la siguiente manera:
 - Ofrecer un bus moderno con todas las seguridades para los niños como ser botiquín en caso de accidente un chofer responsable, un extinguidor, ventanas de seguridad para que los niños no puedan abrirlas y sacar su cabeza por afuera, mantener limpio el bus.
 - Recoger a los niños de sus domicilios esperar que aborden y se sienten bien, llevarlos a la cancha de entrenamiento a tiempo y volver a llevarlos a su domicilio y verificar que entren a su domicilio.
- **Seguro médico UNIVIDA:** Seguros y Reaseguros Personales UNIVIDA S.A. especializada en la administración de riesgos personales y cuyos lineamientos se encuentran dirigidos a brindar protección a la población boliviana, democratizando el acceso a los seguros con un enfoque social e inclusivo. Ofrece el siguiente servicio:

TOMADOR : ATF/ DIVISION DE MENORES

ASEGURADO : JUGADORES ATF/DIVISION DE

MENORES ASCENSO OCUPACIÓN : DEPORTISTAS

RAMO DEL SEGURO : ACCIDENTES PERSONALES GRUPO ANUAL

RENOVABLE

CANTIDA

DE

ASEGURAD

OS :

INTERMEDIARIO :

DIRECTO OPCIÓN 1

ANUAL

- **COBERTURA POR MUERTE ACCIDENTAL** Bs. 10,000.00
- **GASTOS MÉDICOS POR ACCIDENTE** Bs. 3,000.00
- **PRIMA POR PERSONA** Bs 20 (Veinte 00/100 bolivianos)

CLAUSULAS ADICIONALES:

- Anexo Aclaratorio de Cobertura de

Práctica de Deportes Amateur

- Cláusula Adicional Aviso de Siniestro de 15 Días
- Cláusula Adicional de Libre Elegibilidad de Centros Médicos y/o Galenos y/o Médicos
- Anexo Aclaratorio de Cobertura de Asfixia u Obstrucción de Vías Respiratorias
- Cláusula Adicional de Cobertura de Riñas y Peleas
- Anexo Aclaratorio de Cobertura de Electrocución
- Anexo Aclaratorio de Cobertura para Riesgos de la Naturaleza
- Anexo Aclaratorio de Cobertura de Intoxicación o Envenenamiento
- Anexo Aclaratorio de Cobertura Ante Mordedura de Animales y Picadura de Insectos

VIGENCIA : Anual o Temporal

FORMA DE PAGO : Al Contado

LÍMITES DE EDADES :

EMISIÓN **PERMANENCIA**

5 - 60 años

65 años

5 - 60 años

65 años

REQUISITOS DE ASEGURABILIDAD PARA EL ASEGURADO:

- Fotocopia de la Cédula de Identidad vigente o documento equivalente

NOTA ACLARATORIA:

- La cobertura estará sujeta a Realización de actividades físicas propias de la disciplina declarada, en torneos/campeonatos que se desarrollen de manera colectiva, y que no se considerado de alto riesgo o deporte extremo.
- Los asegurados podrán asistir a los centros médicos de su elección o a los establecimientos de salud de convenio.

Exclusiones:

- Intervención directa o indirecta del Asegurado en actos delictuosos y/o penados por ley
- Accidentes ocurridos con anterioridad al inicio de la Cobertura individual del Asegurado y sus posteriores repercusiones.
- Además de las exclusiones señaladas en las Condiciones Generales de la Póliza de Seguro.

Tarija, 12 de marzo de 2024

3.3 Proceso de servucción: El Club deportivo para la prestación del servicio de formación integral seguirá una estrategia de flujo de procesos basado en un sistema de producción bajo pedidos, en donde se buscará una alta personalización y una secuencia de operaciones única para cada servicio ofertado.

3.3.3 Descripción del proceso de servucción

Para la prestación del servicio del club deportivo son los siguientes procesos según el servicio que pretende ofrecer el Club en sus diferentes áreas como ser: Club Deportivo de fútbol es una formación integral deportiva con Entrenadores de fútbol capacitados, psicólogo deportivo, nutricionista, delegado de equipo los cuales se detallan en los siguientes párrafos:

- **Procedimiento de prestación de servicio formación integral con Entrenadores de fútbol Capacitados:**

El Club Deportivo ofrece un servicio de formación integral deportiva con entrenadores de fútbol capacitados, psicólogo deportivo, nutricionista y delegado de equipo. Para optimizar la prestación de este servicio, se propone una mejora en el proceso de servucción, detallando cada paso de manera clara y concisa.

1. Solicitud del Servicio:

- **Canales de Solicitud:** El padre de familia puede solicitar el servicio a través de los siguientes canales:
 - **Presencial:** Acudiendo a las oficinas del club o a la cancha de entrenamiento.
 - **Página de Facebook:** Enviando un mensaje privado.
 - **WhatsApp:** Enviando un mensaje al número del club.
 - **Llamada telefónica:** Contactando al club directamente.

- **Recepción del Cliente:**
 - La secretaria recibirá al padre de familia y al niño/a de manera amable.
 - Se le preguntará al padre de familia si está interesado en formar parte del club.
- **Información sobre el Servicio:**
 - La secretaria informará detalladamente sobre el servicio que ofrece el club, incluyendo:
 - Programas de entrenamiento.
 - Beneficios para los jugadores.
 - Costos del servicio.
 - Se entregará material informativo al padre de familia.
- **Registro de Datos:**
 - La secretaria registrará los datos del padre de familia y del niño/a, incluyendo:
 - Fecha de nacimiento del niño/a.
 - Categoría a la que ingresaría el niño/a.
 - Nombre de los padres.
 - Número de celular.
 - Domicilio.
- **Prueba de Entrenamiento Gratuita:**
 - La secretaria coordinará con el entrenador una prueba de entrenamiento gratuita para el niño/a.
 - Se informará al padre de familia sobre la fecha, hora y lugar de la prueba.

2. Bienvenida al Niño/a y sus Padres:

- **Recepción en la Cancha:**

- La secretaria dirigirá a los padres y al niño/a a la cancha de entrenamiento.
- Se les dará un recorrido por las instalaciones del club.
- Se les presentará al entrenador responsable del grupo al que se integraría el niño/a.

- **Explicación del Entrenamiento:**

- El entrenador explicará al padre de familia y al niño/a la dinámica de los entrenamientos.
- Se responderá a cualquier pregunta que tengan los padres o el niño/a.

3. Desarrollo del Entrenamiento:

Estructura de la Sesión:

- **Calentamiento (15 minutos):**

- Se realizan juegos lúdicos relacionados con el fútbol.
- Se ejecutan ejercicios de coordinación neuromuscular con y sin balón.

- **Primer Juego (15 minutos):**

- Se realiza un juego temático que resalta el objetivo principal de la sesión.
- El entrenador interviene para ofrecer consejos y reforzar el aprendizaje.

- **Ejercicios e Instrucciones (12-15 minutos):**

- Se realizan ejercicios analíticos para repetir movimientos técnicos y corregir detalles.

- El entrenador observa, corrige y anima a los niños.
- **Segundo Juego (20-25 minutos):**
 - Se realiza un juego dirigido o libre para aplicar lo practicado en situaciones de "partido" reales.
 - El entrenador brinda más libertad a los niños para que se expresen y jueguen sin demasiada intervención.
- **Relajación (5-10 minutos):**
 - Se realizan juegos de baja intensidad para finalizar la sesión.

4. Fin del Entrenamiento y Evaluación:

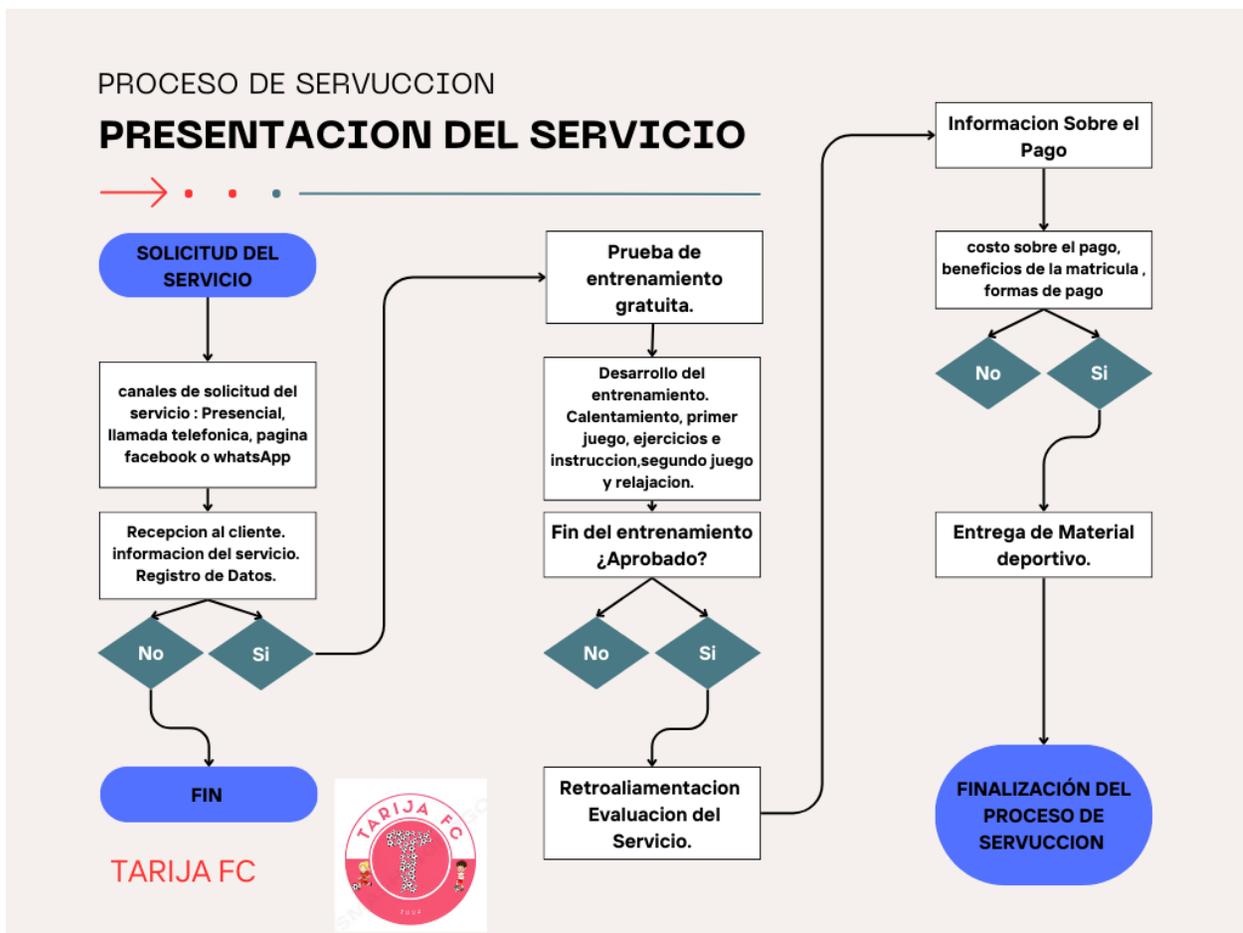
- **Retroalimentación al Niño/a:**
 - Se le pregunta al niño/a si le gustó el entrenamiento y si desea volver al siguiente.
 - Se le da la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias.
- **Evaluación del Servicio:**
 - Se le pregunta al padre de familia si se siente satisfecho con el servicio prestado.
 - Se recogen sus comentarios y sugerencias para mejorar el servicio.

5. Pago de Matrícula y Primer Mes de Entrenamiento:

- **Información sobre el Pago:**
 - El entrenador brindará información detallada sobre el pago del servicio, incluyendo:
 - Costo de la matrícula.
 - Beneficios de la matrícula (uniformes, seguro médico, etc.).

- Formas de pago disponibles.
- **Tramitación del Pago:**
 - El padre de familia podrá realizar el pago de la matrícula y el primer mes de entrenamiento en ese mismo momento.
 - Se le entregará un recibo de pago.

**FIGURA N° 2
PROCEDIMIENTO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

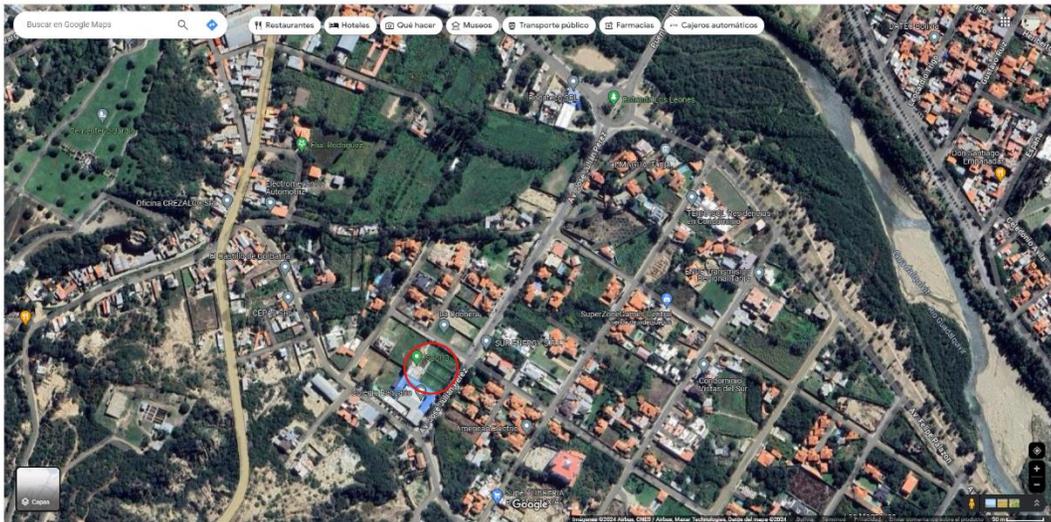


Fuente: Elaboración propia.

3.4 Localización de la cancha de entrenamiento y oficinas del club

El complejo deportivo que se pretende alquilar estará ubicado en la ciudad de Tarija, en la dirección de: Zona Miraflores, avenida José Julián Pérez. A continuación, se presenta un croquis de la ubicación exacta

FIGURA N° 3
CROQUIS UBICACIÓN DEL COMPLEJO DEPORTIVO

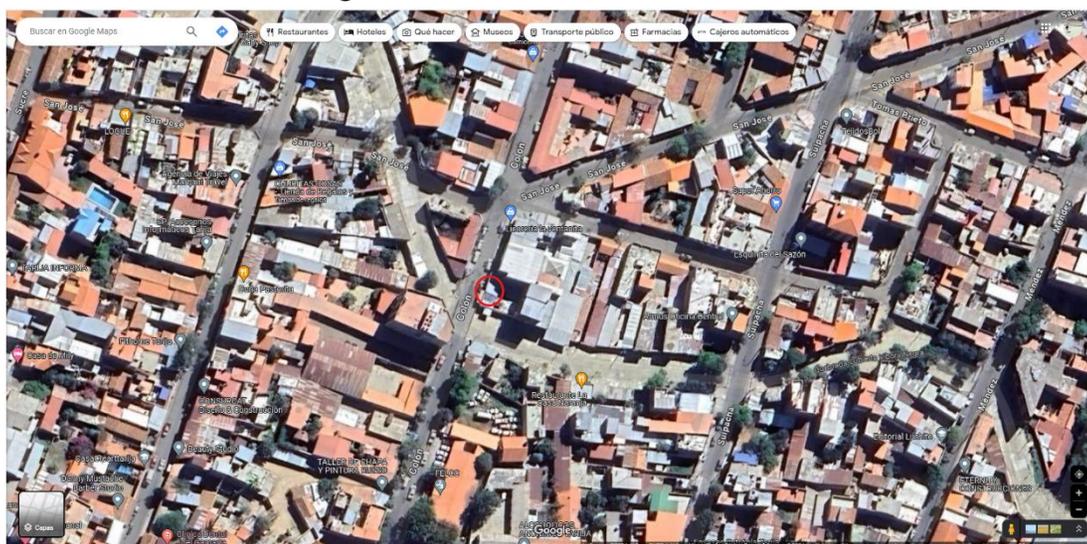


Fuente: Google Maps.

Esta ubicación se la considera cómoda para desarrollar las actividades de práctica deportiva, contando con todos los servicios básicos, baños, camerinos, parque para niños, el estado de la cancha es muy bueno, sala de espera con una tienda y televisor mientras el niño espera para ingresar al entrenamiento y estando no muy alejado del centro de la ciudad Central de Tarija. Este ambiente se lo empleara en calidad de alquiler, siendo ya cotizada la mensualidad por un valor de Bs. 60 por día en total al mes se tendrá 12 clases y se alquilara 2 canchas tanto en horario de la mañana como de la tarde y el total será de 2880bs. Cabe aclarar que dicho ambiente es propiedad de José Cardozo con cual ya se realizó reuniones y se quedó en ese precio ya que el horario no incluye luz y por ser niños los que entrenaran.

Ubicación de la oficina: La ubicación que se pretende alquilar estará ubicada en la ciudad de Tarija, en la dirección de: Zona San José, avenida Colon #1268 entre pasaje monseñor vela. A continuación, se presenta un croquis de la ubicación exacta.

FIGURA N° 4
CROQUIS UBICACIÓN DE LA OFICINA



Fuente: Google Maps

Esta ubicación se la considera cómoda para que este nuestra oficina, contando con todos los servicios básicos y estando a 3 cuadras del centro de la ciudad de Tarija. Este ambiente se lo empleara en calidad de alquiler, siendo ya cotizada la mensualidad por un valor de Bs. 300. Cabe aclarar que dicho ambiente es propiedad de un familiar, encontrándose desocupado y por tanto tal precio accesible.

3.5 Requerimientos para el Club Deportivo

El Club deportivo Tarija FC requerirá para la prestación del servicio de una Formación integral de fútbol la compra de muebles y enseres, equipo de computación, material deportivo necesarios

para la práctica deportiva, así como también un botiquín en caso de emergencia. Todos estos requerimientos se describen en los siguientes párrafos:

3.5.1 Requerimiento de muebles y enseres

El club deportivo requerirá de muebles y enseres tanto para las oficinas del club para que pueda desenvolverse adecuadamente en sus actividades diarias, los cuales se detallan de la siguiente manera en el Cuadro N° 19.

**CUADRO N° 19
REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES**

N°	MUEBLES Y ENSERES	DETALLE	CARACTERISTICAS	CANTIDAD (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (BS.)	PRECIO TOTAL (BS.)
1		Mueble de recepción	Estructurado en melanina 18 mm unicolor. Frontales longitudinales en melanina 15 mm diseño. Canterías a la vista revestidas en laminado. Cantos PVC en estructura. Cubiertas en diseño 24 mm.	1	600	600
2		Escritorio de oficina	Un Escritorio de melanina, 1.50 x 1.50 M,	1	700	700
3		Silla giratoria	- Altura total de la silla: 125 cm*Ancho total: 0,655 cm*Altura espaldar: 0,54 cm*Ancho espaldar: 0,47 cm*Altura mínima del asiento: 0,47 cm y	2	400	800

			altura máxima 0,57 cm*Ancho asiento: 0,501 cm Profundidad: 0,571 cm			
4		Estante para documentos	Estante de melanina de 8 repisas. Tope y fondo en melanina de 9mm. Paneles laterales en melanina 18mm. División central y bandejas en 18mm 6 bandejas ajustables.	1	300	300
5		Sofá	Sofá Tapizado en ecopiel negro Soportes de PVC en la base Diseño elegante y profesional Patas de tubo de acero cromado Estructura con refuerzos de madera Relleno gomaespuma alta densidad DIMENSIONES Ancho total: 185 cm - 3 plazas Alto total: 67 cm Fondo total: 74 cm Alto asiento: 40 cm Fondo asiento: 50 cm	1	1500	1500
6		Silla de oficina	El asiento y respaldo están fabricados en Syntrewood, con relleno de goma flexible de alta densidad (25 kg/m3). Acabado de la estructura en pintura epoxi negra.	3	250	750
TOTAL						4650

3.5.2 Equipo de computación

**CUADRO N° 20
REQUERIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN**

N°	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	DETALLE	CARACTERÍSTICAS	CANTIDADES (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (Bs.)	PRECIO TOTAL (Bs.)
1		Computador a portátil	MarcaHP Nombre del modeloHP Portátil 15-dy2021nr Tamaño de pantalla15,6 Pulgadas Colorplateado Tamaño del disco duro256 GB Modelo de CPUCore i5 Tamaño de la memoria RAM instalada8 GB Sistema operativoWindows 10 Home Características especialesBisel de microborde Descripción de la tarjeta gráficaIntegrado	2	3200	6400
2		Impresora	La Impresora multifuncional 3 en 1 Epson EcoTank L3210 te permite imprimir hasta 4.500 páginas en negro o 7.500 páginas a color con cada juego de botellas de repuesto4. La L3210 ofrece total confiabilidad gracias a la tecnología Heat-Free de Epson, además de una experiencia de recarga fácil, limpia y sin errores con la	1	1500	1500

			tecnología EcoFit™.			
3		Balanza	Balanza digital en vidrio templado liviano y resistente. Capacidad de peso hasta 180 Kg. Peso aproximado 1,57 kg. Pantalla LCD de fácil lectura con dígitos grandes.	1	500	500
	TOTAL					8400

3.5.3 Material Deportivo

**CUADRO N° 21
REQUERIMIENTO DE MATERIAL DEPORTIVO**

N°	MATERIAL DEPORTIVO	DETALLE	CARACTERISTICAS	CANTIDADES (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (Bs.)	PRECIO TOTAL (Bs.)
1		Balón de fútbol número 3 para niños de 5 a 8 años.	Cumple especificaciones técnicas FIFA. DUALTECH (tecnología dual – Mecanizado interior laminado + cubierta cosida) Cubierta cuero PU de excelente suavidad. Lienzo de refuerzo para alto confort. Balón #3. Peso:300 a 340 gr. Circunferencia: 58 a 60 cm. Rebote: 95 a 125 cm.	12	150	1800
2		Balón de fútbol número 4 para niños de 9 a 12 años.	Cumple especificaciones técnicas FIFA. DUALTECH (tecnología dual – Mecanizado interior laminado + cubierta cosida) Cubierta cuero PU de excelente suavidad. Lienzo de refuerzo para alto confort. Balón #4. Peso:350 a 390 gr. Circunferencia: 63,5 a 65 cm. Rebote: 115 a 155 cm.	12	150	1800

3		Mini porterías.	Realizada en tubo de hierro redondo cónicos de 30 mm de sección Medidas totales 2,15 ancho x 1,50 alto x 0,75 profundo.	4	600	2400
4		Escalera de velocidad	Escalera de velocidad Compuesta por 12 escalones. Portátil y fácil de almacenar. Fabricadas en polipropileno. Dimensiones del escalón: 42.5 x 3 cm. Largo total: 6 m	6	80	480
5		Conos redondos	Cono Flexible fluo <u>Altura:</u> 5 cm. <u>Color fluo:</u> Rojo fluo y amarillo fluo. <u>Material:</u> Plástico flexible con memoria molecular.	24	2.5	60
6		Conos clásicos de 40cm	· Altura: 40 cm. · Base: 26 x 26 cm. <u>Material:</u> Plástico flexible con memoria molecular.	24	5	120
7		Conos con varillas	Conos con varillas RANURAS para colocar vallas para unirlos entre si Ideal para el entrenamiento. Medida Alto 35 CM Apilables Irrompibles, PVC semirrígido flexible, nunca pierde la forma!	12	15	180
8		Aros de agilidad	Aro o Anillo de Entrenamiento. Material: plástico. Diámetro exterior del anillo: alrededor de 38cm.	12	10	120

			Diámetro interior: 34cm.			
9		Ponchillos	Tela resistente on drive.	24	20	480
10		Pizarra	Pizarra acrílica Tablero Magnético 25 Imanes Tamaño 42 x 28 cm Plumón Plegable y portátil	2	70	140
11		Inflador	Inflado Cuerpo de acero inoxidable, manguera de hule y mango de polipropileno Cabeza dual que permite el uso de válvulas europea (Presta), americana (Schrader) y Dunlop Base abatible	2	40	80
12		Bolso para balones	Red Porta balones con capacidad para hasta 18/20 balones. Podrás llevar los balones cómodamente a entrenamientos y partidos y guardarlos aireados, secos y sin humedad. Fabricada en polietileno de gran resistencia.	2	150	300
13		Cronometro	Funciones: cronómetro, reloj, alarma y calendario. Precisión del cronómetro: 1/100" los primeros 30 minutos y después en incrementos de 1 segundo hasta un máximo de 24h. Pantalla LCD digital y cordón para colgar en el cuello. Alimentación: 2	2	40	80

			pilas LR44 (incluidas). Dimensiones: 88,5 x 62,5 x 22,5 mm, peso 55 g			
14		Marcador acrílico para pizarra	<ul style="list-style-type: none"> • Marcador de borrado en seco a base de alcohol de bajo olor • Se limpia fácilmente con un paño seco o una toalla de papel • Marcado sin ruido ni arañazos • Tamaño de la punta: 2 mm • Punta redonda 	6	5	30
15		Aguja para inflar balones	Agujas de acero inoxidable especiales para inflar balones deportivos.	12	1	12
16		Silbato	MATERIAL 100 % Acilonitrilo butadieno estireno (ABS) PESO 10 g CONTENIDO MÍNIMO N/A	4	15	60
TOTAL						8142

3.5.4. Requerimiento de Botiquín

CUADRO N° 22

REQUERIMIENTO DE BOTIQUÍN

N°	Botiquín	DETALLE	CARACTERÍSTICAS	CANTIDADES (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (Bs.)	PRECIO TOTAL (Bs.)
1		Botiquín	Contiene: - Botella de Alcohol de 120 Ml. - Aviso primeros auxilios (Señal de Pared) - 1 Tapabocas de tela - 2 pares Guantes desechables - Paquete de algodón 5 gr. - Vaselina - Paquete de baja lenguas - Paquete de Gasas Estériles - Jeringa 5 cm - Botella de agua mineral 300 ml. - Paquete de copitos de algodón - Paquete de analgésico x 4 unidades 500 mg. - Rollo completo de papel higiénico - Curas - Pañitos húmedos - Toalla absorbente - Espejo - Bisturí - Vela de parafina - Paquete de cerillos GOLPEX,ATOMO,ETC.	2	300	600
	TOTAL					600

3.7 Determinar la capacidad de niños que podrán entrenar en el alquiler del complejo deportivo.

Calcular la capacidad productiva de nuestra Escuela de Fútbol Tarija FC implica determinar cuántos niños pueden ser atendidos en las instalaciones, dado el personal, el equipamiento y las horas disponibles. Aquí se presenta una tabla para calcular la capacidad productiva, considerando varios factores clave.

Cuadro N° 23

Tabla de Capacidad Productiva de una Escuela de Fútbol

Factor	Descripción	Cantidad/Capacidad
Campos de Fútbol Disponibles	Número de campos utilizables simultáneamente	2 (campo principal)
Entrenadores Disponibles	Número total de entrenadores disponibles para sesiones de entrenamiento	3 entrenadores (1 entrenador cumple 4 sesiones por semana y 2 entrenadores cumplen 3 sesiones por semana)
Grupos por Entrenador	Máximo número de niños por entrenador	15 niños por entrenador en una sesión
Sesiones Diarias por Grupo	Número de sesiones de entrenamiento que se pueden realizar por grupo en un día	2 sesiones (máximo hasta 2, para la dinamización de las clases. Puede ser la sesión de entrenamiento por puente o seguidas en la mañana o en la tarde)
Horas por Sesión	Duración de cada sesión de entrenamiento	1,5 horas
Días de Entrenamiento por Semana	Número de días de entrenamiento disponibles por semana	5 días (lunes a viernes) mañana y tarde
Total Semanas al Año	Número de semanas de entrenamiento por año, considerando vacaciones y festivos	48 semanas
Capacidad Total por Semana	Número total de niños atendidos por semana	150 niños (75 niños por cancha * 2 canchas)

3.7.1. Cálculo de Capacidad Productiva Anual

Para calcular la capacidad productiva anual, se toma en cuenta la cantidad de niños que pueden ser atendidos en una semana y se multiplica por el número de semanas al año.

Capacidad Anual = Capacidad Total por Semestre × Total Semestres al Año

Concepto	Cantidad
Capacidad Total por Semestre	150 niños
Total Semestres al Año	2 semestres
Capacidad Productiva Anual	150 niños x 2 semestre = 300 niños

3.7.2. Detalle de Capacidad por Sesión y Día.

CUADRO N° 24

DETALLE DE CAPACIDAD POR SESIÓN Y DÍA CANCHA 1

Categoría	Día	Hora	Entrenador	Grupo (Cod.)	Cancha	Sesiones por Cancha	Capacidad por Sesión	Capacidad por Día
5,6y7 años	Martes	15:00 - 16:30	A	1T1	1	1	15 niños	15 niños
	Jueves	15:00 - 16:30			1	1		
	Viernes	15:00 - 16:30			1	1		
7,8y9 años	Martes	16:30 - 18:00	A	2T1	1	1	15 niños	15 niños
	Jueves	16:30 - 18:00			1	1		
	Viernes	16:30 - 18:00			1	1		
10,11 y 12 años	Martes	18:00 - 19:30	B	3T1	1	1	15 niños	15 niños
	Jueves	18:00 - 19:30			1	1		
	Viernes	18:00 - 19:30			1	1		
5,6y7 años	Lunes	8:00 - 9:30	B	1M1	1	1	15 niños	15 niños
	Martes	8:00 - 9:30			1	1		
	Jueves	8:00 - 9:30			1	1		
7,8y9 años	Lunes	9:30 - 11:00	C	2M1	1	1	15 niños	15 niños
	Miércoles	8:30 - 9:00			1	1		
	Viernes	8:30 - 9:00			1	1		
Total Semanal por cancha								75 niños

CUADRO N° 25

DETALLE DE CAPACIDAD POR SESIÓN Y DÍA CANCHA 2

Categoría	Día	Hora	Entrenador	Grupo (Cod.)	Cancha	Sesiones por Cancha	Capacidad por Sesión	Capacidad por Día
5,6y7 años	Martes	15:00 - 16:30	C	1T2	2	1	15 niños	15 niños
	Jueves	15:00 - 16:30			2	1		
	Viernes	15:00 - 16:30			2	1		
7,8y9 años	Martes	16:30 - 18:00	B	2T2	2	1	15 niños	15 niños
	Jueves	16:30 - 18:00			2	1		
	Viernes	16:30 - 18:00			2	1		
10,11 y 12 años	Martes	18:00 - 19:30	C	3T2	2	1	15 niños	15 niños
	Jueves	18:00 - 19:30			2	1		
	Viernes	18:00 - 19:30			2	1		
5,6y7 años	Lunes	8:00 - 9:30	A	1M2	2	1	15 niños	15 niños
	Martes	8:00 - 9:30			2	1		
	Jueves	8:00 - 9:30			2	1		
7,8y9 años	Lunes	9:30 - 11:00	A	2M2	2	1	15 niños	15 niños
	Miércoles	8:30 - 9:00			2	1		
	Viernes	8:30 - 9:00			12	1		
Total Semanal por cancha								75 niños

Con esta estructura, podemos ver que la capacidad máxima semanal de la escuela de fútbol por cancha en un periodo semestral es de 75 niños. Esta capacidad se alcanza al dividir a los estudiantes en tres categorías de edad, con turnos de mañana y tarde, y tres sesiones de

entrenamiento por semana para cada grupo de 15 niños. Las categorías son: 5, 6 y 7 años, 7, 8 y 9 años, y 10, 11 y 12 años. Las categorías de 5, 6 y 7 y 7, 8 y 9 años tienen grupos adicionales en el turno de la tarde, debido a la mayor demanda en estas etapas iniciales de formación, según los resultados de la investigación de mercado. A continuación, se explicará el significado de la codificación aplicada:

- 1T1 = Categoría 1 (5, 6 y 7 años), turno Tarde, cancha 1
- 2T1 = Categoría 2 (7, 8 y 9 años), turno Tarde, cancha 1
- 3T1 = Categoría 3 (10, 11 y 12 años), turno Tarde, cancha 1
- 1M1 = Categoría 1 (5, 6 y 7 años), turno Mañana, cancha 1
- 2M1 = Categoría 2 (7, 8 y 9 años), turno Mañana, cancha 1
- 1T2 = Categoría 1 (5, 6 y 7 años), turno Tarde, cancha 2
- 2T2 = Categoría 2 (7, 8 y 9 años), turno Tarde, cancha 2
- 3T2 = Categoría 3 (10, 11 y 12 años), turno Tarde, cancha 2
- 1M2 = Categoría 1 (5, 6 y 7 años), turno Mañana, cancha 2
- 2M2 = Categoría 2 (7, 8 y 9 años), turno Mañana, cancha 2

Si la escuela está operativa durante 2 semestres al año, la capacidad productiva anual es de 300 niños.

Este cálculo asume que todas las sesiones están completamente ocupadas y no tiene en cuenta posibles ausencias o fluctuaciones en la asistencia.

CAPÍTULO IV
PLAN DE ORGANIZACIÓN

IV PLAN ORGANIZACIONAL

PLAN ORGANIZACIONAL

El plan organización es una herramienta que ayuda a poner en orden Al club deportivo; en él se trabaja la estructura organizacional que tendrá el Club a través de un organigrama, detallando los departamentos y su jerarquía, delimitando responsabilidades y obligaciones a cada trabajador y asegurar un correcto funcionamiento del Club.

4.1. Objetivos

El presente plan organizacional pretende alcanzar objetivos que son de naturaleza general y específica, los cuales son:

4.1.1. Objetivo general

Establecer los aspectos legales de funcionamiento, el modelo estratégico, su estructura organizacional y el manual de funciones de puestos de trabajo que hagan viable el funcionamiento del Club Deportivo.

4.1.2. Objetivos específicos

- Definir y describir los aspectos legales de constitución del Club deportivo.
- Plantear un marco de referencia estratégico para el Club Deportivo.
- Diseñar una estructura organizacional para el Club Deportivo.
- Elaborar el manual de funciones para cada cargo que se requiera en el Club deportivo.
- Elaborar el presupuesto de organización que requerirá el Club Deportivo.

4.2 Aspectos legales de constitución

Los aspectos legales del club se refieren a todos los tramites, procesos y documentos de orden legal necesarios para que el club pueda operar en el mercado sin impedimentos, entre estos se encuentran:

ACTA DE FUNDACION

Como primer paso a seguir es el acta de fundación del club para poder obtener esto se debe comprar un libro de actas y colocar lo siguiente:

Paso 1

ACTA DE FUNDACIÓN

TARIJA FÚTBOL CLUB

En la ciudad de Tarija, siendo hrs. Am/pm. del día lunes ... de Junio del año 2024, se realizó una reunión en el domicilio particular del Señor, ubicado en la ciudad de Tarija, interesados en crear y fundar un CLUB DEPORTIVO, por muchas situaciones y razones fundamentadas, por tal razón todos los presentes por unanimidad decidimos consolidar la creación de un CLUB SIN FIN DE LUCRO, y que tiene como finalidad fomentar, promocionar la práctica, desarrollo y mejorar la calidad de vida de niños, jóvenes, adultos de ambos sexos dedicados a la práctica del deporte y expresión cultural de manera recreativa, formativa y profesional, consolidando sus derechos socio-culturales y deportivos a través de la promoción e implementación de técnicas que promuevan la diversificación sana del deporte, en el desarrollo de sus actividades y competiciones deportivas a nivel Departamental y Nacional; por tanto previa consideración y debate entre los presentes, se determinó por unanimidad crear un CLUB con nombre “TARIJA FÚTBOL CLUB” entidad que fue creada sin fines de lucro.

Sin otro punto a tratar se firma la presente acta en señal de su conformidad.

NOMBRE COMPLETO	C.I.	OCUPACION	DOMICILIO	FIRMA
ERICK FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	C.I. 7123658	ESTUDIANTE	C/COLON N.º 1268 B/ SAN JOSE	
PATRICK MARCELO BALDERRAMA VARGAS	C.I.	ESTUDIANTE		
MARCELO SÁNCHEZ RODRÍGUEZ	5059768 TJ.	ADMINISTRADOR	C/COCHABAMBA 0357 B/ SAN ROQUE	

Paso 2

Luego de haber hecho el acta de fundación se debe llevar el libro de actas y con todos los involucrados dirigirse a la notaría de fe pública para que haga el aval del mismo y cancelar la suma de 70bs.

4.3. Afiliación en la división menores y ascenso de la ciudad de Tarija

La afiliación a La División Menores de la Asociación Tarijeña de Fútbol, de acuerdo a los Estatutos de la F.B.F. y A.T.F. se la debe hacer como dice el artículo 2 de la convocatoria:

Artículo 2. Los Clubes nuevos que deseen afiliarse deberán presentar los siguientes requisitos:

- Solicitud de afiliación en papel membretado, con dos firmas responsables y sello del Club en toda su documentación.
- Acta de fundación del Club, nómina del directorio, listado de socios, lista de jugadores mínima de 15 de los cuales el 100% tienen que ser sin registro con su respectiva documentación completa:
 - Carnet de identidad
 - Certificado de nacimiento,

Carta de autorización del padre de familia.

Fotocopia de carnet de padre/madre o tutor firmada.

- Colores distintivos oficial y alterno.
- Dirección y 3 teléfonos de referencia.
- Adjuntar el recibo de pago por el derecho de afiliación en la secretaría de la División Menores

(El pago por afiliación no incluye la inscripción al campeonato).

- Contar con la Personería Jurídica al momento de la afiliación o que este en proceso de trámite.
- El equipo nuevo solo podrá habilitar durante su primer año de afiliación 5 jugadores con transferencia por categoría.

El pago de afiliación a división menores y ascenso de la asociación Tarijeña de fútbol es de 15.000bs.

4.2.3 Personalidad jurídica

Es el reconocimiento jurídico a la aptitud legal que se da a una entidad civil sin fines de lucro, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones, sobre la capacidad suficiente para ser sujeto de derechos y contraer obligaciones, además de realizar actividades que generen plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros.

TRAMITE DE PERSONALIDAD JURIDICA

Asociación/comunidad/otros 1060bs

Inicio del tramite

- Depósito bancario bs. 400
- Protocolización

- Depósito bancario Bs. 450
Certificado de personería
- Depósito bancario Bs. 10
- P/ publicación en la gaceta
- Depósito bancario Bs. 200

Fotocopia de R.P.A del abogado

Toda documentación basada en: La ley 351 de otorgación de personalidad Jurídica Artículo N° 7 Reglamento N°1597 Artículo N°58 de código Civil.

REQUISITOS

Son requisitos imprescindibles para el reconocimiento de la personalidad jurídica:

1. Escritura pública de constitución;
2. Estatuto;
3. Reglamento Interno;
4. Actas de aprobación del Estatuto y del Reglamento Interno;
5. Poder notariado del representante legal;
6. Otros que sean determinados por la entidad competente del nivel central del Estado, conforme Reglamento.

El trámite para la personalidad jurídica a la gobernación tendrá un costo de 1060bs y el pago al abogado de 2000bs además de otros gastos 300bs el gasto total para el trámite de la personalidad jurídica será de 3360bs.

4.3. Marco de referencia estratégico.

El marco de referencia estratégico define los lineamientos específicos que orientan el camino del Club Deportivo, estos lineamientos son las respuestas a preguntas como quiénes somos, por

qué existimos, hacia dónde vamos, y para quién trabajamos, cuestionamientos que establecerán que es lo que se desea como Club Deportivo, como se lograra y se concretara en lo que se conoce como la misión, la visión, valores y objetivos, los mismos que se detallan en los párrafos siguientes:

- **Misión**

En Tarija FC nuestra misión es impulsar la formación integral de jóvenes deportistas. Fomentamos el desarrollo de sus habilidades técnicas, físicas y emocionales a través de la práctica del fútbol, inculcando en cada entrenamiento y actividad valores como el respeto, la disciplina, el trabajo en equipo y el espíritu deportivo.

- **Visión**

“SER LIDERES EN LA FORMACIÓN DE JÓVENES DEPORTISTAS ÍNTEGROS”

- **Valores**

2. **Diversión y aprendizaje:** una escuela de fútbol para niños de 5 años debe ser un lugar divertido y seguro, en el que los niños puedan aprender y logren desarrollar todas sus habilidades futbolísticas de manera lúdica y amena.
3. **Respeto y amistad:** promover el respeto mutuo y la amistad entre los niños. Es esencial que los entrenadores, los padres y los demás miembros de la comunidad que abarca la escuela de fútbol puedan crear un ambiente positivo y armonioso.
4. **Disciplina y compromiso:** enseñar a los niños la importancia de la disciplina y el compromiso en el fútbol y en la vida, esto ayudara a que los pequeños desarrollen hábitos saludables y que sepan trabajar duro desde pequeños para superarse a sí mismos.

5. Inclusión y diversidad: promover este tipo de valores desde pequeños permite fomentar la participación de todos los participantes logrando dejar de lado sus diferencias étnicas y culturales.
6. Responsabilidad social: enseñar a los niños que el fútbol es más que un deporte individual, sino que es un deporte colectivo que puede impactar positivamente en la comunidad. Fomentando el compromiso social y la responsabilidad en los jugadores mediante la realización de actividades de concientización sobre temas relevantes en la comunidad.

- **Objetivo del Club (general, específico)**

- Objetivo general**

- Fomentar el desarrollo deportivo y personal de los niños/as futbolistas, brindándoles una formación integral que promueva valores como el trabajo en equipo, la disciplina, el compromiso y el respeto, con el fin de prepararlos para una carrera exitosa en el ámbito deportivo del fútbol y en su vida personal.

- Objetivos Específicos**

1. Fomentar la práctica del fútbol desde la categoría 5 a 12 años, inculcando valores como el compañerismo, el trabajo en equipo y el respeto tanto hacia compañeros como hacia rivales y árbitros.
2. Desarrollar habilidades técnicas y tácticas en los niños futbolistas a través de entrenamientos especializados y personalizados, adaptados a las diferentes etapas de formación.

3. Promover la participación en competencias locales, regionales y nacionales para que los niños/as adquieran experiencia y se enfrenten a diferentes estilos de juego y niveles de competencia.
4. Brindar apoyo psicológico y de nutrición a los padres y niños para que puedan gestionar la presión y el estrés inherentes a la competición deportiva, para que puedan desarrollar una mentalidad ganadora y tengan una alimentación sana.
5. Facilitar la conciliación entre la práctica deportiva y el rendimiento académico, promoviendo la importancia del estudio y la formación educativa como complemento al desarrollo deportivo.
6. Fomentar la inclusión y la igualdad de oportunidades en el acceso al club deportivo, ofreciendo becas y ayudas económicas para aquellos jóvenes con talento, pero con limitaciones económicas.
7. Inculcar valores de responsabilidad, compromiso y disciplina en los niños/as, para que puedan crecer no solo como deportistas, sino también como personas íntegras y solidarias con su entorno.

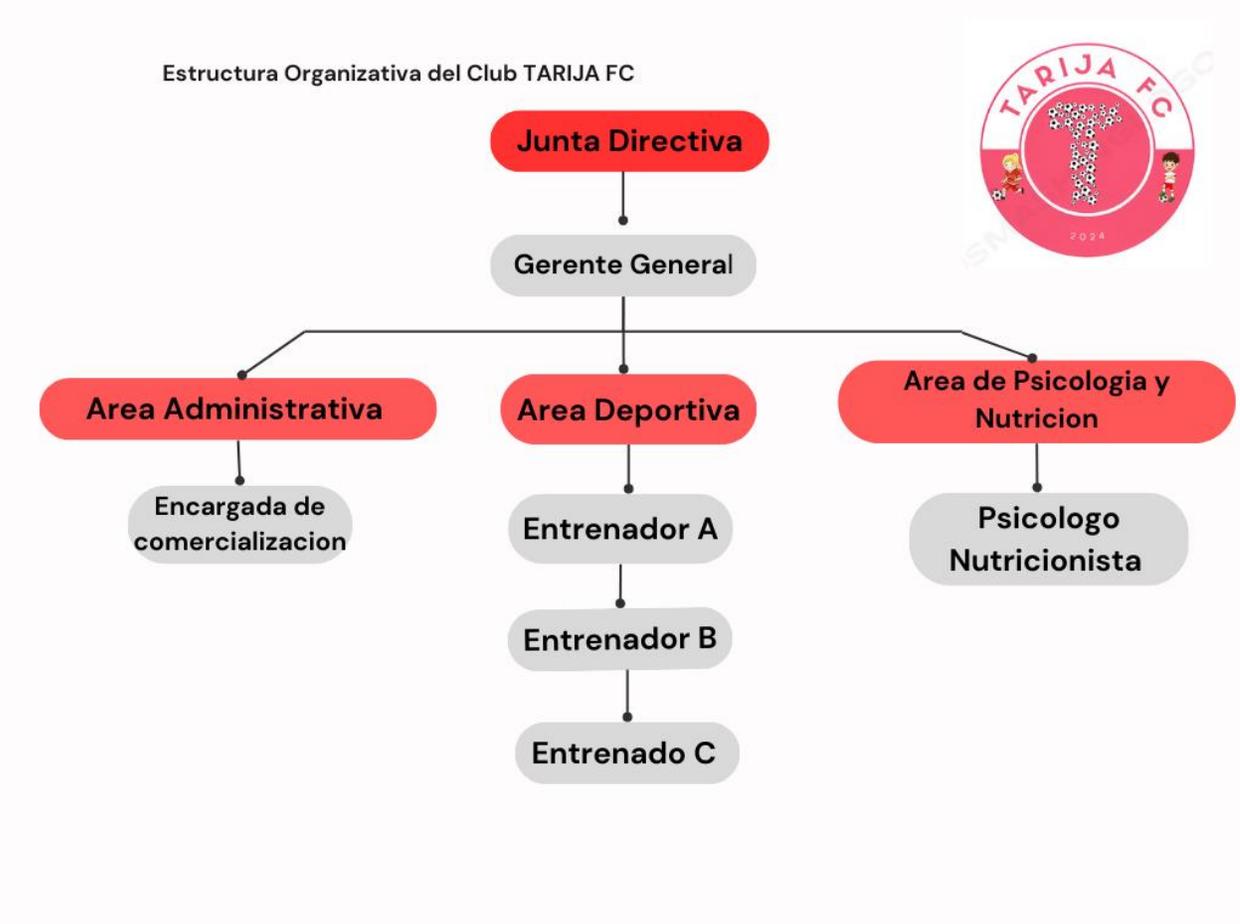
4.4. Estructura organizacional.

Toda organización está constituida por una agrupación de personas que desarrollan de forma planificada una actividad sobre la base de la división del trabajo. Esta división se realiza en torno a una serie de funciones y se plasma en un organigrama, el mismo que reflejan en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría que permite facilitar la dirección y administración de sus actividades. Para la elaboración del organigrama del Club Deportivo TARIJA FC. se optó por diseñar un organigrama de tipo vertical basada en la departamentalización funcional o estructural, el

mismo que nos muestra claramente la división jerarquía desde el nivel superior al nivel inferior, así mismo facilita la comunicación dentro de la empresa, permitiendo que sea más simple la formación del personal por lo que se logra la especialización del trabajo y el más fácil el proceso de control. Dicho organigrama del Club Deportivo se muestra en el Gráfico N°12

GRÁFICO N° 12

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CLUB DEPORTIVO



Fuente: Elaboración Propia

El organigrama del Club Deportivo estará constituido por dos niveles jerárquicos descritos de la siguiente manera:

- Nivel Estratégico: Este nivel jerárquico estará conformado por una junta de Directiva que estará constituido por 3 socios, los mismos que deberán tomar decisiones claves sobre el funcionamiento del Club Deportivo, seguidamente estará bajo su mando la Gerente general quien se encargará de velar por el accionar del Club Deportivo.
- Nivel Operativo: Este nivel comprende el área de administración, Área Deportiva, el área de psicología y Nutrición los mismos que estarán conformados por personas especializadas en el área de trabajo, quienes se encargarán de prestar el servicio del club a nuestros clientes.

Así mismo, el número de personas que trabajarán en el Club Deportivo serán 6 distribuidos en las diferentes áreas de las que se compone teniendo lo siguiente:

- Gerente General
- Encargada de Comercialización
- Entrenador A
- Entrenador B
- Entrenador C
- Psicólogo Nutricionista

4.5. Manual de funciones puestos de trabajos.

El manual de funciones es un documento que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todas las personas que trabajan en la empresa y desarrollan actividades específicas, donde se describe y establece los requisitos mínimos que debe cumplir cada trabajador, así también como las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

CUADRO N° 26
MANUAL DE FUNCIONES – GERENTE GENERAL

 MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DEPORTIVO TARIJA FC	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo:	Gerente General
Nivel estructural:	Nivel estratégico
Cargo a quien reporta:	Junta Directiva
Cargos que le reportan:	Ninguno
REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación académica:	Administrador de empresas, Contador, Ing., Comercial
Años de experiencia:	De 1-2 años de experiencia en puestos similares
Capacidades:	Conocimiento indispensable en archivos, fútbol. Debe manejar muy bien la computadora y las herramientas tecnológicas (hojas de cálculo, hojas de trabajo y de presentaciones).
OBJETIVO DEL PUESTO	
Brindar atención al personal interno en sus requerimientos de información; realizar labores de orientación al cliente; además de brindar apoyo en actividades administrativas encomendadas para el logro y consecución de los objetivos de la empresa.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y atender a los clientes. 2. Responder llamadas telefónicas. 3. Informar a los clientes del espacio para que los clientes sean atendidos. 4. Agendar citas para que los clientes sean atendidos. 5. Dirigir al cliente con el mecánico según el servicio que requería. 6. Elaborar un presupuesto que cubra todas reparaciones que requiera el vehículo. 7. Efectuar un registro de todas las piezas que fueron reparadas y reemplazadas. 8. Entregar al cliente un recibo detallado que especifique todas las compras y reparaciones que se llevaron a cabo. 	

CUADRO N° 27
MANUAL DE FUNCIONES – ENCARGADA DE COMERCIALIZACION

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DEPORTIVO TARIJA FC
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo:	Encargada de Comercialización
Nivel estructural:	Nivel Operativo
Cargo a quien reporta:	Gerencia General
Cargos que le reportan:	Ninguno
REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación académica:	Ninguno
Años de experiencia:	De 1-2 años de experiencia en puestos similares
Capacidades:	Conocimiento indispensable en fútbol, con oratoria facilidad de palabras conocer la leyes del deporte, estatutos de la F.B.F y A.T.F y proteger al club en cada reunión que asista,
OBJETIVO DEL PUESTO	
Brindar todo tipo de información que requiera la junta deportiva y gerente general, hacer respetar al club en cada reunión y partido que asista, comunicar a los entrenadores los horarios la cancha y el día del partido de cada categoría asistir a cada uno de estos.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar todo tipo de información a la junta directiva y gerente general de lo que se hable en las reuniones. 2. Habilitación de jugadores. 3. Recolectar todo tipo de documentos que se requiera para la habilitación de jugadores nuevos. 4. Comunicar al entrenador el horario día y en que cancha jugara cada categoría, 5. En caso de que algún jugador requiera la atención medica comunicarse de inmediato con el seguro médico. 6. Instruir a sus jugadores para que actúen antes, durante y después del partido con la máxima deportividad y corrección. 7. Identificarse ante el árbitro antes del comienzo del encuentro, y presentar al 	

mismo las fichas o relación numeradas, de los futbolistas de su equipo que vayan a participar en el encuentro, tanto de titulares como de suplentes, con una antelación mínima de 30 minutos antes de la hora de comienzo del partido.

8. En caso necesario colaborar con el árbitro en la redacción del acta, rellenando la parte de ella en que figuren los nombres de los jugadores de su equipo.
9. Poner en conocimiento del árbitro cualquier incidencia que se haya producido antes, en el transcurso o después del partido.

CUADRO N° 28
MANUAL DE FUNCIONES – ENTRENADOR 1,2 Y 3

 MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DEPORTIVO TARIJA FC	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo:	Entrenador 1,2 y 3
Nivel estructural:	Nivel Operativo
Cargo a quien reporta:	Gerencia General
Cargos que le reportan:	Ninguno
REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación académica:	Tener licencia de director técnico de fútbol otorgada por la federación Boliviana de fútbol ya en el A B o C
Años de experiencia:	De 1-2 años de experiencia en puestos similares
Capacidades:	El entrenador debe ser dinámico, sencillo, apasionado y motivador. Al mismo tiempo, debe respetar siempre las características físicas, fisiológicas y psicológicas de los niños. La función pedagógica del entrenador-educador es crucial: transmitir conocimientos y valores. Para ello, es necesario conocer al niño, sus características y tener en cuenta su edad y sus capacidades.
OBJETIVO DEL PUESTO	

• Disfrutar trabajando con niños. • Tener un perfecto conocimiento de los niños. • Ser un punto de referencia para ellos. • Ser exigente y tolerante a la vez. • Saber escuchar. • Comunicar continuamente. • Darles confianza y seguridad. • Desarrollar el espíritu de equipo. • Fomentar las iniciativas individuales y la asunción de riesgos. • Destacar “el espíritu del juego” por encima de los errores. • Practicar una pedagogía del apoyo.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Orientar a los niños/as para alcanzar el máximo rendimiento.
- Preparar las sesiones de entrenamiento.
- Decidir y comunicar las estrategias que deberán utilizar los niños/as para obtener buenos resultados.
- Evaluar el desempeño de los niños/as.
- Ser Líder afectivo y técnico
- Estar preparado en Metodología Pedagogía
- Tener Capacidad de Organización y Comunicación
- Orientar a la Creación de Espíritu de equipo
- Demostrar, ejecutar, corregir a los niños/as
- Animar a los niños/as
- Tener Conocimiento general del fútbol
- Saber de Pedagogía del apoyo
- Demostrar los ejercicios a realizar
- Poca intervención, dejar jugar
- Tener Lenguaje simplificado y visual

CUADRO N° 29
MANUAL DE FUNCIONES – PSICÓLOGO DEPORTIVO

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DEPORTIVO TARIJA FC
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo:	Psicólogo Deportivo
Nivel estructural:	Nivel Operativo
Cargo a quien reporta:	Gerencia General
Cargos que le reportan:	Ninguno
REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación académica:	Ser Psicólogo deportivo
Años de experiencia:	De 1-2 años de experiencia en puestos similares
Capacidades:	Conocimiento indispensable en psicología deportiva. Que se enfocara en el comportamiento en el ámbito de la actividad física y el deporte.
OBJETIVO DEL PUESTO	
Estudiar y analizar los procesos cognitivos, emocionales y conductuales en el contexto del entrenamiento físico y la competición para comprender cómo influyen en el rendimiento.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar y analizar los procesos cognitivos, emocionales y conductuales en el contexto del entrenamiento físico y la competición para comprender cómo influyen en el rendimiento del niño/a. - Evaluar al niño/a para comprender qué factores influyen en su rendimiento deportivo recurriendo a técnicas como la entrevista, observación, cuestionarios y/o pruebas psicométricas que permitan construir un perfil psicológico individualizado. - Proporcionar diferentes estrategias psicológicas que contribuyan a optimizar el rendimiento deportivo. - Asesorar a los entrenadores para que puedan crear un clima que favorezca el entrenamiento y motive al deportista a dar el máximo de sí. 	

- Fomentar la cohesión en club deportivo de manera que cada niño/a pueda rendir al máximo y, a la vez, sienta que forma parte de un grupo.

CUADRO N° 30
MANUAL DE FUNCIONES – NUTRICIONISTA DEPORTIVO

 MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DEPORTIVO TARIJA FC	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo:	Nutricionista Deportivo
Nivel estructural:	Nivel Operativo
Cargo a quien reporta:	Gerencia General
Cargos que le reportan:	Ninguno
REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación académica:	Profesional en Nutrición deportiva
Años de experiencia:	De 1-2 años de experiencia en puestos similares
Capacidades:	Conocimiento indispensable en Nutrición deportiva.
OBJETIVO DEL PUESTO	
Brindar preferencias alimentarias, además de la garantía de un crecimiento y desarrollo físico y mental óptimos	
FUNCIONES DEL PUESTO	

1. Evaluar y diagnosticar al niño. Haciendo el respectivo control de peso y medir su altura.
2. Planificar dietas a niños que realmente lo necesiten.
3. Formar y Asesorar a los padres.
4. Prevención y tratamiento de problemas nutricionales.
5. Seguimiento y ajustes.

4.6. Administración de sueldos y salarios.

Se entiende administración de sueldos y salarios al conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización manteniendo un equilibrio interno de salarios respecto a los cargos del Club.

Nos referimos a **salario** cuando hablamos del pago que va a cobrar el empleado considerando el tiempo que demore en culminar la labor que debe presentar.

**CUADRO N° 31
PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS**

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS 2026						
(Exp. En Bs)						
N°	CARGO	CARACTERISTICA DEL PUESTO	TIPO DE PAGO	CANTIDAD	REMUNERACION	MONTO
1	Gerente General	Tiempo completo	Mensual	13	5.210,00	67.730,00
2	Encargada de Comercialización	Tiempo completo	Mensual	13	3.540,00	46.020,00
3	Entrenador A	Por hora	Hora	480	30,00	14.400,00
4	Entrenador B	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
5	Entrenador C	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
6	Psicólogo nutricionista	Tiempo completo	Mensual	12	2.250,00	27.000,00
SUB TOTAL SUELDOS Y SALARIOS POR AÑO						176.750,00
PLANILLA DE PLANTA CON BENEFICIOS SOCIALES						113.750,00
BENEFICIOS SOCIALES						15.595,13

4.7. Presupuesto de plan organizacional.

El presupuesto del plan organización en los que incurrirá el club deportivo para la realización de los diferentes trámites de afiliación será de Bs.18490 como se puede apreciar en el Cuadro N° 32.

CUADRO N° 32

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN PARA EL CLUB DEPORTIVO

N°	INSTITUCIÓN	Documento Emitido	Trámite legal	Costo del trámite
1	Notaria de fe publica	Acta de fundación	Aval de la notaria	130bs
2	División menores y ascenso de Tarija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitud de afiliación en papel membretado, con dos firmas responsables y sello del Club en toda su documentación. ➤ Acta de fundación del Club, nómina del directorio, listado de socios, lista de jugadores mínima de 15. ➤ Adjuntar el recibo de pago por el derecho de afiliación en la secretaría de la División Menores 	Afiliación del club deportivo	15000bs
3	Gobernación de Tarija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escritura pública de constitución; 2. Estatuto; 3. Reglamento Interno; 4. Actas de aprobación del Estatuto y del Reglamento Interno; 5. Poder notariado del representante legal; 6. Otros que sean determinados por la entidad competente del nivel central del Estado, conforme Reglamento. 	Tramite de Personalidad Jurídica.	3360bs
Total				18490bs

CAPÍTULO V
PLAN FINANCIERO

PLAN FINANCIERO

5.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

- Identificar la inversión necesaria para la fase de puesta en marcha, así como las futuras inversiones requeridas para el crecimiento y consolidación de la empresa.
- Calcular la estructura salarial y de remuneración del personal según su grado de responsabilidad.
- Identificar las fuentes de financiamiento, tanto internas como externas, necesarias para llevar a cabo la inversión, e indicar la forma prevista para su devolución.

5.2. INVERSIÓN

5.2.1. Requerimientos de Activos Fijos

Los activos fijos considerados se agrupan en las cuentas de Equipos de Computación, Muebles y Enseres y Equipos e Instalaciones.

CUADRO N° 33

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS				
ACTIVOS FIJOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT. (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Muebles y Enseres de Oficina				4.650,00
Mueble de recepción	Pieza	1	600,00	600,00
Escritorio de oficina	Pieza	1	700,00	700,00
Silla giratoria	Pieza	2	400,00	800,00
Estante para documentos	Pieza	1	300,00	300,00
Sofá	Pieza	1	1.500,00	1.500,00
Silla de oficina		3	250,00	750,00
Equipos e Instalaciones				9.842,00
Balón de fútbol número 3 para niños de 5 a 8 años.	Pieza	12	150,00	1.800,00
Balón de fútbol número 4 para niños de 9 a 12 años.	Pieza	12	150,00	1.800,00
Mini porterías.	Pieza	4	600,00	2.400,00
Escalera de velocidad	Pieza	6	80,00	480,00
Conos redondos	Pieza	24	2,50	60,00
Conos clásicos de 40cm	Pieza	24	5,00	120,00
Conos con varillas	Pieza	12	15,00	180,00
Aros de agilidad	Pieza	12	10,00	120,00
Ponchillos	Pieza	24	20,00	480,00
Pizarra	Pieza	2	70,00	140,00
Inflador	Pieza	2	40,00	80,00
Bolso para balones	Pieza	2	150,00	300,00
Cronometro	Pieza	2	40,00	80,00
Marcador acrílico para pizarra	Pieza	6	5,00	30,00
Aguja para inflar balones	Pieza	12	1,00	12,00

Silbato	Pieza	4	15,00	60,00
Balanza	Pieza	1	500,00	500,00
Botiquín	Pieza	2	600,00	1.200,00
Equipo de Computación				7.900,00
Computadora	Pieza	2	3.200,00	6.400,00
Impresora	Pieza	1	1.500,00	1.500,00
TOTAL				22.392,00

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Requerimientos de Activos Diferidos

CUADRO N° 34

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS DIFERIDOS

ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS INTANGIBLES	CANTIDAD	PRECIO UNIT. (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Tramites Personería Jurídica	1	3.360,00	3.360,00
Pago Notaria Pública	1	130,00	130,00
Afiliación a División Menor y Acenso	1	15.000,00	15.000,00
TOTAL			18.490,00

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Requerimientos de Activos Circulantes

CUADRO N° 35

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS CIRCULANTES

ACTIVOS CORRIENTES			
ACTIVOS CORRIENTES	CANTIDAD	PRECIO UNIT. (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Activo Disponible			450,00
Caja	1	300,00	300,00
Banco M/N	1	150,00	150,00
Capital de Trabajo			44.606,67
Capital de Trabajo (1er trimestre)	1	44.606,67	44.606,67
TOTAL			45.056,67

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Depreciación de Activos Fijos

Se aplicó el método de la depreciación de línea recta, siendo esta la única que se acepta en la legislación boliviana.

CUADRO N° 36

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

N°	ACTIVOS TANGIBLES	MONT O (Bs.)	Tasa de Depreciación	Vida Útil/Año	Depreciación Anual (Bs.)	Vida Útil Plan de Neg.	Valor Residual (Bs.)
						3	
						Depreciac. Acumulada	
2	Muebles y Enseres de Oficina	4.650,00	10,0%	8	465,00	1.395,00	3.255,00
3	Equipos e Instalaciones	9.842,00	12,5%	10	1.230,25	3.690,75	6.151,25
4	Equipo de Computación	7.900,00	25%	4	1.975,00	5.925,00	1.975,00
TOTAL		22.392,00			3.670,25		11.381,25

Fuente: Elaboración propia.

5.3. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

La estructura de inversión y financiamiento en un plan financiero detalla los fondos necesarios para iniciar y expandir un proyecto y las fuentes de financiamiento.

5.3.1. Fuentes de Financiamientos

Se consideró que la deuda o crédito productivo que se realizará en el año cero será de un 78,65%. Resaltando que se solicitara juntamente con el crédito productivo un crédito de capital de trabajo, por tanto, se puede apreciar una deuda en la inversión corriente igual a Bs. 40.146,00.

CUADRO N° 37

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO			
INVERSIONES	TOTAL	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		SOCIO	DEUDA
1. FIJA	22.392,00	13.435,20	8.956,80
2. DIFERIDA	18.490,00	0,00	18.490,00
3. CORRIENTE	45.056,67	4.910,67	40.146,00
TOTAL	85.938,67	18.345,87	67.592,80
Participación (%)	100%	21,35%	78,65%

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Amortización del Crédito

Se consideró una tasa de crédito anual del 11,5% (siendo esta un 5,59356% semestralmente), con un plazo de 3 años y una cuota constante, es decir según el método del sistema de amortización francés.

CUADRO N° 38
AMORTIZACIÓN DEL CREDITO

DATOS DEL CREDITO					
MONTO A FINANCIAR	PLAZO (Semestral)	INTERES (Anual)	INTERES (Semestral)	TIPO DE AMORTIZACIÓN	CUOTA O PAGO
Bs67.592,80	6	11,50%	5,59356%	Cuota Constante (Sist. Francés)	Bs13.570,81

AMORTIZACIÓN DEL CREDITO				
(Exp. En Bs.)				
Cuatrimestre	Total Cuota (C)	Interés (i)	Amortización (C-i)	Saldo deudor o insoluto
0				67.592,80
1	13.570,81	3.780,84	9.789,97	57.802,83
2	13.570,81	3.233,24	10.337,57	47.465,26
3	13.570,81	2.655,00	10.915,81	36.549,45
4	13.570,81	2.044,42	11.526,39	25.023,06
5	13.570,81	1.399,68	12.171,13	12.851,93
6	13.570,81	718,88	12.851,93	0,00
Total	81.424,85	13.832,05	67.592,80	

Fuente: Elaboración propia.

5.4. ESTRUCTURA DE COSTOS

5.4.1. Costos Fijos

Los costos fijos para una escuela de fútbol infantil incluyen costos que no cambian con el número de alumnos, como el alquiler del complejo deportivo, sueldos de entrenadores y personal administrativo y mantenimiento de instalaciones.

5.4.1.1. Costos de Administración y Operaciones

CUADRO N°39

COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OPERACIONES

COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OPERACIONES (SEMESTRAL)					
(Exp. En Bs.)					
N°	DETALLE	PERIODO	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	MONTO
1	Alquiler de canchas (2 canchas Sport 3)	Horas	600	60,00	36000,00
2	Material de primeros auxilios	Semestral	6	240,00	1440,00
3	Mantenimiento de computadora	Semestral	6	20,00	120,00
4	Mantenimiento de equipamiento (balones, conos, espinilleras)	Semestral	6	250,00	1500,00
5	Mantenimiento de ropa de trabajo (uniformes)	Semestral	6	280,00	1680,00
6	Material de escritorio	Semestral	6	90,00	540,00
7	Material de limpieza	Semestral	6	40,00	240,00
8	Inscripción en torneos y ligas	Semestral	1	80,00	80,00
	SUB TOTAL				41.600,00

Fuente: Elaboración propia.

Tras una fructífera reunión con el gerente propietario de Sport 3, hemos llegado a un acuerdo para poder contar con sus instalaciones para el entrenamiento de nuestros jóvenes deportistas. El gerente se mostró muy interesado en nuestro proyecto y nos ofreció un precio especial de **Bs 60 por hora** por el alquiler de dos canchas.

Esta atractiva oferta se basa en dos razones principales:

- **Disponibilidad de canchas:** Durante los días de semana, las canchas de Sport 3 suelen estar libres, lo que les permite aprovechar al máximo su capacidad y rentabilizar el alquiler.
- **Menor desgaste:** Al tratarse de una escuela de fútbol para niños, el desgaste de las canchas de pasto sintético será menor en comparación con el uso que les dan los adultos. Esto representa un beneficio para Sport 3 a largo plazo.

El plan de Alquiler elaborado contempla el uso de dos canchas en los siguientes horarios:

- **Tardes/Noches:** martes, jueves y viernes para 6 grupos.
- **Mañanas:** lunes, martes y jueves para 4 grupos.

De acuerdo a nuestras proyecciones, en un período de seis meses se estima un total de **600 horas** de alquiler, lo que representa una gran oportunidad para el desarrollo de nuestro proyecto y el beneficio mutuo de ambas instituciones.

5.4.1.2. Costos de Comercialización

CUADRO N° 40

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN (SEMESTRAL)					
(Exp. En Bs.)					
N°	DETALLE	PERIODO	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	MONTO
1	Compra de tarjetas de presentación	Semestral	1000	0,2	200,00
2	Poster Informativo	Semestral	1500	4,5	6750,00
3	Pago de spot publicitarios (Facebook)	Semestral	12	110	1320,00
4	Pago de spot publicitarios (Instagram)	Semestral	8	110	880,00
	SUB TOTAL				9.150,00

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.3. Servicios Básicos

CUADRO N° 41

SERVICIOS BÁSICOS

COSTOS DE SERVICIOS BÁSICOS (SEMESTRAL)		
(Exp. En Bs.)		
N°	DETALLE	MONTO
1	Agua	0
2	Energía eléctrica	0
3	Línea Móvil	150
4	Gas	0
5	Internet	0
	SUB TOTAL	150,00

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.4. Planilla de Sueldos y Salarios

La planilla de sueldos y salarios es fundamental para llevar un control preciso de los pagos realizados a los empleados, así como para calcular impuestos y otras obligaciones fiscales. Además, esta información también es importante para que los empleados puedan verificar que están recibiendo la remuneración correcta por su trabajo.

A partir del tercer año (quinto semestre) de vida útil del proyecto Tarija FC se considerará el pago de todos los beneficios sociales de nuestros trabajadores. Contando en nómina a dos puestos de tiempo completo, el cual es el Gerente Propietario, y el Encargado de Comercialización, gozando todos los beneficios.

Para los tres años de vida útil del proyecto, se ha decidido contratar los servicios de entrenadores calificados en la formación de divisiones menores. A estos entrenadores se les pagará Bs. 30 por hora trabajada, una cifra atractiva según nuestra investigación realizada en otras escuelas de fútbol en Tarija. Además, hemos calculado las horas necesarias para contratar a los tres entrenadores por año, basándonos en el cronograma de horarios previsto.

CUADRO N° 42**PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS AÑO DE APERTURA**

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS 2025						
(Exp. En Bs)						
N°	CARGO	CARACTERISTICA DEL PUESTO	TIPO DE PAGO	CANTIDAD	REMUNERACION	MONTO
1	Gerente General	Tiempo completo	Mensual	12	3.580,00	42.960,00
2	Encargada de Comercialización	Medio tiempo	Mensual	12	2.890,00	34.680,00
3	Entrenador A	Por hora	Hora	480	30,00	14.400,00
4	Entrenador B	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
5	Entrenador C	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
6	Psicólogo nutricionista	Medio tiempo	Mensual	12	1.250,00	15.000,00
SUB TOTAL SUELDOS Y SALARIOS POR AÑO						128.640,00

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 43**PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS 2DO AÑO DE APERTURA**

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS 2026						
(Exp. En Bs)						
N°	CARGO	CARACTERISTICA DEL PUESTO	TIPO DE PAGO	CANTIDAD	REMUNERACION	MONTO
1	Gerente General	Tiempo completo	Mensual	12	4.950,00	59.400,00
2	Encargada de Comercialización	Medio tiempo	Mensual	12	3.120,00	37.440,00
3	Entrenador A	Por hora	Hora	480	30,00	14.400,00
4	Entrenador B	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
5	Entrenador C	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
6	Psicólogo nutricionista	Tiempo completo	Mensual	12	2.250,00	27.000,00
SUB TOTAL SUELDOS Y SALARIOS POR AÑO						159.840,00

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 44

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS 3ER AÑO DE APERTURA

APORTES PATRONALES	
Beneficios Sociales (BBSS)	
DETALLE	MONTO
Riesgos Laborales	1,71%
Fondo pro vivienda	2%
CNS	10%
TOTAL	13,71%
Previsión de aguinaldo	8,33%
Previsión de indemnización	8,33%

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS 2026						
(Exp. En Bs)						
N°	CARGO	CARACTERISTICA DEL PUESTO	TIPO DE PAGO	CANTIDAD	REMUNERACION	MONTO
1	Gerente General	Tiempo completo	Mensual	13	5.210,00	67.730,00
2	Encargada de Comercialización	Tiempo completo	Mensual	13	3.540,00	46.020,00
3	Entrenador A	Por hora	Hora	480	30,00	14.400,00
4	Entrenador B	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
5	Entrenador C	Por hora	Hora	360	30,00	10.800,00
6	Psicólogo nutricionista	Tiempo completo	Mensual	12	2.250,00	27.000,00
SUB TOTAL SUELDOS Y SALARIOS POR AÑO						176.750,00
PLANILLA DE PLANTA CON BENEFICIOS SOCIALES						113.750,00
BENEFICIOS SOCIALES						15.595,13

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro de la proyección de los costos de las Planillas de Sueldos y Salarios se tomó en cuenta la Proyección del Incremento del Salario Mínimo Nacional, está tasa proyectada se la realizó a través del método de regresión lineal de los incrementos de los Salarios Nacionales en Bolivia de los últimos 17 años, siendo la fuente de estos datos el INE.

VER ANEXO 1.

CUADRO N° 45
PROYECCIÓN DE PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

PROYECCIÓN DE PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS			
(Exp. En Bs.)			
	% INC. Salario Mi. Nac. (Ver Anexo)	10,68%	4,64%
CARGO	AÑO BASE	2025	2026
Gerente General	42.960,00	65.743,92	70.872,21
Encargada de Comercialización	34.680,00	41.438,59	48.155,02
Entrenador A	14.400,00	15.937,92	15.068,06
Entrenador B	10.800,00	11.953,44	11.301,05
Entrenador C	10.800,00	11.953,44	11.301,05
Psicólogo nutricionista	15.000,00	29.883,60	28.252,62
SUB TOTAL	128.640,00	147.027,31	156.697,38
Monto para Beneficios Sociales		0,00	147.279,84
Beneficios Sociales	13,71%	0,00	20.192,07
Previsión Aguinaldo	8,33%	0,00	12.268,41
Previsión Indemnización	8,33%	0,00	12.268,41
Otros (Bono, Canastón, Refrigerio)		400,00	800,00
TOTAL PROYECCIÓN SUELDOS Y SALARIOS	128.640,00	147.427,31	202.226,27

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Costos Variables

5.4.2.1. Costos Variables

Con respecto a los costos variables o costos operativos en un emprendimiento de servicio, hemos considerado el cálculo del costo de inscripción y la opción de contratar un servicio de transporte. Tarija FC contrataría a conductores con trufis para recoger y dejar a los niños en los días de entrenamiento.

CUADRO N° 46

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS VARIBALES AÑO DE APERTURA

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS VARIABLES 2025				
(Exp. En Bs.)				
CANTIDAD DE SERVICIO	124	NIÑOS		
COSTO INSCRIPCIÓN				
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	MONTO
Seguro de accidentes (anual)	Unidad	124	20,00	2.480,00
Uniforme (entrenamiento y de partidos)	Unidad	248	40,00	9.920,00
TOTAL COSTO INSCRIPCIÓN				12.400,00
COSTO TOTAL VARIABLE				
COSTO TOTAL VARIABLE				12.400,00

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 47

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS VARIBALES 2DO AÑO DE APERTURA

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS VARIABLES CON TRANSPORTE 2025				
(Exp. En Bs.)				
CANTIDAD DE SERVICIO	124	NIÑOS		
COSTO TRANSPORTE				
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	MONTO
Transporte niños (mes)	Viajes	2.976	1,50	4.464,00
Costo Mensualidad transporte				4.464,00
COSTO INSCRIPCIÓN				
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	MONTO
Seguro de accidentes (anual)	Unidad	124	20,00	2.480,00
Uniforme (entrenamiento y de partidos)	Unidad	248	40,00	9.920,00
TOTAL COSTO INSCRIPCIÓN				12.400,00
COSTO TOTAL VARIABLE				
TOTAL COSTO TRANSPORTE				4.464,00
TOTAL COSTO INSCRIPCIÓN				12.400,00

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Costo Total y Unitario

A continuación, calcularemos el costo unitario de una mensualidad en la escuela de fútbol, destacando que los costos fijos son los más elevados. Este fenómeno es común en todos los emprendimientos que brindan servicios.

CUADRO N° 48

COSTO VARIABLE UNITARIO AÑO DE APERTURA

COSTO VARIABLE UNITARIO (TARIJA FC)			
(Exp. En Bs.)			
DETALLE	COSTO TOTAL	CANTIDAD INSCRITOS	COSTO UNIT,
Total Costo Mensualidad sin transporte	0,00	124	0,00
Total Costo Mensualidad con transporte	4.464,00	124	36,00
DETALLE	COSTOS TOTALES	CANTIDAD INSCRITOS	COSTO UNIT.
Total Costo Inscripción	12.400,00	124	100,00

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 49

COSTO FIJO AÑO DE APERTURA

COSTOS FIJOS			
(Exp. En Bs.)			
N°	DETALLE	SEMESTRAL	AÑO BASE
1	GASTOS DE ADMINISTRACION Y OPERAC.	41.600,00	83.200,00
2	GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	9.150,00	18.300,00
3	SERVICIOS BÁSICOS	150,00	300,00
4	PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS	64.320,00	128.640,00
	TOTAL COSTOS FIJOS	115.220,00	230.440,00

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 50

COSTO UNITARIO AÑO DE APERTURA

COSTO UNITARIO MENSUAL ESCUELA TARIJA FC					
(Exp. En Bs.)					
PRODUCTO	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTO TOTAL	CANTIDAD PRODUCIDA	COSTO UNITARIO
Total Costo Mensualidad sin transporte	0,00	19.203,33	19.203,33	124	Bs154,87
Total Costo Mensualidad con transporte	4.464,00	19.203,33	23.667,33	124	Bs190,87

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. Costos Anuales Proyectados

En este punto se calculará las proyecciones de los costos fijos y los costos variables en los 3 años de vida útil del proyecto Tarija FC, con la intención de agrupar estos datos y trasladarlos al Estado de Resultados y Flujo de Caja.

Cabe aclarar que en dichas proyecciones se consideró la proyección de la inflación en nuestro país, siendo calculado con el método de regresión lineal de los indicadores de inflaciones de Bolivia de los últimos 10 años. La fuente donde se consultó dichos datos fue a través de la página web del Banco Central de Bolivia. **VER ANEXO.**

5.4.4.1. Costos Variables Proyectados Cuatrimestralmente

CUADRO N° 51

COSTOS VARIABLES PROYECTADOS SEMESTRALMENTE TURNO TARDE

COSTOS VARIABLES PROYECTADAS TURNO TARDE INSCRIPCIONES (TARIJA FC)							
(Exp. En Bs.)							
	% Proy. De la Inflación (VER ANEXOS)			3,218%		3,221%	
	AÑO	2025		2026		2027	
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Inscripciones Turno Tarde	Proyección de la Demanda a Satisfacer	63	6	72	7	84	3
	Costo Variable Unitario	100,00	100,00	103,22	103,22	106,54	106,54
	COSTOS TOTALES	6.300,00	600,00	7.431,70	722,53	8.949,58	319,63

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 52

COSTOS VARIABLES PROYECTADOS SEMESTRAL (TARIJA FC) TURNO MAÑANA

COSTOS VARIABLES PROYECTADAS TURNO MAÑANA INSCRIPCIONES (TARIJA FC)							
(Exp. En Bs.)							
	% Proy. De la Inflación (VER ANEXOS)			3,218%		3,221%	
	AÑO	2025		2026		2027	
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Inscripciones Turno Mañana	Proyección de la Demanda a Satisfacer	61	4	71	4	79	6
	Costo Variable Unitario	100,00	100,00	103,22	103,22	106,54	106,54
	COSTOS TOTALES	6.100,00	400,00	7.328,48	412,87	8.416,87	639,26

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 53

COSTOS VARIABLES PROYECTADOS SEMESTRALMENTE

COSTOS VARIABLES PROYECTADAS (TARIJA FC)							
(Exp. En Bs.)							
	AÑO	2025		2026		2027	
CARACTERISTICAS	PRODUCTO	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Sud Total Costos Proyectados	Inscripciones Turno Tarde	6.300,00	600,00	7.431,70	722,53	8.949,58	319,63
	Inscripciones Turno Mañana	6.100,00	400,00	7.328,48	412,87	8.416,87	639,26
TOTAL PROYECCIÓN DE COSTOS		12.400,00	1.000,00	14.760,17	1.135,40	17.366,45	958,88

Fuente: Elaboración propi

5.4.4.2. Costos Fijos Proyectados

CUADRO N° 54

COSTOS FIJOS PROYECTADOS

COSTOS FIJOS PROYECTADOS					
(Exp. En Bs.)					
		% Proy. De la Inflación (VER ANEXOS)		3,22%	3,22%
N°	DETALLE	SEMESTRAL	AÑO BASE	2025	2026
1	GASTOS DE ADMINISTRACION Y OPERAC.	41.600,00	83.200,00	85.877,38	88.642,63
2	GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	9.150,00	18.300,00	18.888,89	19.497,12
3	SERVICIOS BÁSICOS	150,00	300,00	309,65	319,62
4	PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS	64.320,00	128.640,00	147.427,31	202.226,27
	TOTAL COSTOS FIJOS	115.220,00	230.440,00	252.503,24	310.685,64

Fuente: Elaboración propia

5.4.5. Estructura del Capital de Trabajo

CUADRO N° 55

CAPITAL DE TRABAJO SEMESTRALMENTE

CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO (TARIJA FC)							
(Exp. en Bs.)							
	AÑO	2025		2026		2027	
N°	FONDO	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
1.	Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Costos de Administración y operaciones	27.733,33	27.733,33	27.733,33	28.625,79	28.625,79	28.625,79
3.	Costos de Comercialización	6.100,00	6.100,00	6.100,00	6.296,30	6.296,30	6.296,30
4.	Servicios Básicos	100,00	100,00	100,00	103,22	103,22	103,22
5.	Planilla de Sueldos y Salarios	42.880,00	42.880,00	42.880,00	49.142,44	49.142,44	49.142,44
6.	Producción (Costos Variables)	12.400,00	1.000,00	14.760,17	1.135,40	17.366,45	958,88
	TOTAL	89.213,33	77.813,33	91.573,51	85.303,14	101.534,20	85.126,63

Fuente: Elaboración propia

En el primer cuatrimestre del proyecto Tarija FC el capital de trabajo es igual a 89.213,33. Este dato es de relevancia por el hecho que en el aperturamiento de un negocio se necesita liquides para pagar minimante las cuentas del capital del trabajo Tarija FC mencionado anteriormente. Por tal motivo se solicitaría un crédito de capital de trabajo para solventas los costos del primer trimestre de producción y comercialización, siendo igual a Bs. 44.606,

5.5. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

5.5.1. Precio de Venta

A continuación, se calculará los precios de venta de las inscripciones y las mensualidades con y sin transporte incluido.

CUADRO N° 56

DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

DETERMINACIÓN DEL PRECIO UNITARIO (TARIJA FC)			
(Exp. En Bs.)			
PRODUCTO	COSTO UNITARIO	% GANANCIA	PRECIO DE VENTA
Inscripción	100,00	80%	180,00
Mensualidad	154,87	29%	200,00
Mensualidad con transporte	190,87	21%	230,00

Fuente: Elaboración propia.

5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS Y MONETARIAS

El Punto de Equilibrio, en contabilidad de costos, representa el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, indicando una situación donde no se generan ni ganancias ni pérdidas. Para calcular el Punto de Equilibrio se utilizó el método del Margen de Contribución, aprovechando la disponibilidad de datos sobre el Precio de Venta Unitario y el Costo Variable Unitario. Este cálculo se expresó tanto en términos monetarios como en unidades físicas.

CUADRO N° 57

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS						
ÍTEMS	PRODUCTO	UNIDAD	COSTO VARIABLE UNIT.	PRECIO DE VENTA	COSTO FIJO MENSUAL	PUNTO. EQUIL. MENSUAL
1	Mensualidad sin transporte	Mensualidad	Bs0,00	Bs200,00	Bs19.203,33	96
2	Mensualidad con transporte	Mensualidad	Bs36,00	Bs230,00	Bs19.203,33	99

$$P. EQUILIBRIO EN U. FISICAS = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

CUADRO N° 58

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS						
ÍTEMS	PRODUCTO	UNIDAD	COSTO VARIABLE UNIT.	PRECIO DE VENTA	COSTO FIJO MENSUAL	PUNTO. EQUIL. MENSUAL
1	Mensualidad sin transporte	Mensualidad	Bs0,00	Bs200	Bs19.203,33	Bs19.203,33
2	Mensualidad con transporte	Mensualidad	Bs36,00	Bs230	Bs19.203,33	Bs22.766,84

Como se puede observar en el cuadro anterior, el punto de equilibrio para el mes de apertura de Tarija FC se calcula en dos modalidades: mensualidad sin transporte y mensualidad con transporte. Para la modalidad sin transporte, el punto de equilibrio es de 96 niños, mientras que, para la modalidad con transporte, es de 99 niños que deben pagar sus mensualidades cada mes. Con esta información crucial, se han tomado medidas para captar una mayor cantidad de

niños que paguen sus mensualidades, con el objetivo de generar ingresos suficientes para cubrir los costos fijos.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS						
ÍTEMS	PRODUCTO	UNIDAD	COSTO VARIABLE UNIT.	PRECIO DE VENTA	COSTO FIJO MENSUAL	PUNTO. EQUIL. MENSUAL
1	Mensualidad sin transporte	Mensualidad	Bs0,00	Bs200	Bs19.203,33	Bs19.203,33
2	Mensualidad con transporte	Mensualidad	Bs36,00	Bs230	Bs19.203,33	Bs22.766,84

$$P. EQUILIBRIO EN U. MONETARIAS = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio de Venta Unitario}}}$$

5.7. INGRESOS PROYECTADOS

CUADRO N° 59

INGRESOS TOTALES PROYECTADAS MENSUALIDADES TURNO TARDE

VENTAS TOTALES PROYECTADAS TURNO TARDE MENSUALIDAD (ESCUELA TARIJA FC)							
(Exp. En Bs.)							
	% Proy. De la Inflación (VER ANEXOS)			3,218%		3,221%	
	AÑO	2024		2025		2026	
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Mensualidad Turno Tarde	Proyección de la Demanda a Satisfacer	63	69	72	79	84	87
	Precio Unitario	200,00	200,00	206,44	206,44	213,09	213,09
	MENSUALIDADES TOTALES	12.600,00	13.800,00	14.863,39	16.308,44	17.899,17	18.538,42
	MENSUALIDADES TOTALES EN SEMESTRALES	75.600,00	82.800,00	89.180,35	97.850,66	107.394,99	111.230,53

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N°60

INGRESOS TOTALES PROYECTADAS INSCRIPCIONES SEMESTRALES TURNO TARDE

VENTAS TOTALES PROYECTADAS TURNO TARDE INSCRIPCIONES (ESCUELA TARIJA FC)							
(Exp. En Bs.)							
	% Proy. De la Inflación (VER ANEXOS)			3,218%		3,221%	
	AÑO	2025		2026		2027	
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Inscripciones Turno Tarde	Proyección de la Demanda a Satisfacer	63	6	72	7	84	3
	Precio Unitario	180,00	180,00	185,79	185,79	191,78	191,78
	INSCRIP. TOTALES	11.340,00	1.080,00	13.377,05	1.300,55	16.109,25	575,33

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 61

INGRESOS TOTALES PROYECTADAS MENSUALIDADES TURNO MAÑANA

VENTAS TOTALES PROYECTADAS TURNO MAÑANA MENSUALDAD (ESCUELA TARIJA FC)							
(Exp. En Bs.)							
	% Proy. De la Inflación (VER ANEXOS)			3,218%		3,221%	
	AÑO	2024		2025			
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Mensualidad Turno Mañana	Proyección de la Demanda a Satisfacer	61	65	71	75	79	85
	Precio Unitario	200,00	200,00	206,44	206,44	213,09	213,09
	MENSUALIDADES TOTALES	12.200,00	13.000,00	14.656,96	15.482,70	16.833,74	18.112,25
	MENSUALIDADES TOTALES EN SEMESTRALES	73.200,00	78.000,00	87.941,74	92.896,20	101.002,43	108.673,50

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 62

INGRESOS TOTALES PROYECTADAS INSCRIPCIONES SEMESTRALES TURNO MAÑANA

VENTAS TOTALES PROYECTADAS TURNO MAÑANA INSCRIPCIONES (ESCUELA TARIJA FC)							
(Exp. En Bs.)							
	% Proy. De la Inflación (VER ANEXOS)			3,218%		3,221%	
	AÑO	2025		2026		2027	
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Inscripciones Turno Mañana	Proyección de la Demanda a Satisfacer	61	4	71	4	79	6
	Precio Unitario	180,00	180,00	185,79	185,79	191,78	191,78
	INSCRIP. TOTALES	10.980,00	720,00	13.191,26	743,17	15.150,37	1.150,66

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 63

VENTAS TOTALES PROYECTADAS SEMESTRALMENTE

INGRESOS TOTALES PROYECTADAS							
(Exp. En Bs.)							
	AÑO	2025		2026		2027	
CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO	1er SEMEST	2do SEMEST	3er SEMES	4to SEMEST	5to SEMEST	6to SEMEST
Sud Total Mensualidades e Inscripciones Proyectadas	Mensualidad Turno Tarde	75.600,00	82.800,00	89.180,35	97.850,66	107.394,99	111.230,53
	Inscripciones Turno Tarde	11.340,00	1.080,00	13.377,05	1.300,55	16.109,25	575,33
	Mensualidad Turno Mañana	73.200,00	78.000,00	87.941,74	92.896,20	101.002,43	108.673,50
	Inscripciones Turno Mañana	10.980,00	720,00	13.191,26	743,17	15.150,37	1.150,66
TOTAL PROYECCIÓN INGRESOS SEMESTRALES		171.120,00	162.600,00	203.690,40	192.790,58	239.657,04	221.630,02

Fuente: Elaboración propia.

5.8. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA

CUADRO N° 64

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADO PROFORMA						
(Expresado en Bolivianos)						
DETALLE	ETAPAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (SEMESTRAL)					
	1	2	3	4	5	6
Ventas	171.120,00	162.600,00	203.690,40	192.790,58	239.657,04	221.630,02
(-) Costos Variables	12.400,00	1.000,00	14.760,17	1.135,40	17.366,45	958,88
Utilidad en operaciones	158.720,00	161.600,00	188.930,23	191.655,18	222.290,59	220.671,14
(-) Costos Fijos	115.220,00	115.220,00	126.251,62	126.251,62	155.342,82	155.342,82
(-) Depreciación «Act. Fijos»	1.835,13	1.835,13	1.835,13	1.835,13	1.835,13	1.835,13
(-) Intereses bancarios	3.780,84	3.233,24	2.655,00	2.044,42	1.399,68	718,88
(-) IT 3%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Amortización del préstamo	9.789,97	10.337,57	10.915,81	11.526,39	12.171,13	12.851,93
Utilidad Neta Ant. Imp.	28.094,07	30.974,07	47.272,68	49.997,63	51.541,83	49.922,39
IUE 25%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta	28.094,07	30.974,07	47.272,68	49.997,63	51.541,83	49.922,39

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 65
FLUJO DE CAJA FINANCIERO

DETALLE	FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
	(Expresado en Bolivianos)						
	INVERSIÓN	ETAPAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (SEMESTRAL)					
AÑO «CERO»	1	2	3	4	5	6	
A: TOTAL ENTRADA DE EFECTIVOS	0	171.120	162.600	203.690	192.791	239.657	233.011
(+) Ventas		171.120	162.600	203.690	192.791	239.657	221.630
(+) Valor Residual							11.381,25
(+) Capital de Trabajo							
(+) Venta de Activos							
B: TOTAL SALIDAS DE EFECTIVOS		141.191	129.791	154.583	140.958	186.280	169.873
(-) Inversión Fija	22.392						
(-) Inversión Diferida	18.490						
(-) Capital de Trabajo	45.057						
(-) Costos Variables		12.400	1.000	14.760	1.135	17.366	959
(-) Amortización de préstamo		9.790	10.338	10.916	11.526	12.171	12.852
(-) Debito Fiscal IVA 13%		0	0	0	0	0	0
(-) IT 3%		0	0	0	0	0	0
(-) Costos Fijos		115.220	115.220	126.252	126.252	155.343	155.343
(-) Costos Financieros «Intereses»		3.781	3.233	2.655	2.044	1.400	719
(-) Impuestos de Ley «IUE» 25%		0	0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA NETO (A-B)	-85.938,67	29.929,19	32.809,19	49.107,80	51.832,76	53.376,96	63.138,76
Flujo de Caja Acumulado		29.929,19	62.738,38	111.846,18	163.678,94	217.055,90	280.194,66

Fuente: Elaboración propia.

5.9. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

En este punto se evaluará la rentabilidad económica y financiera del plan de negocio a través de los indicadores.

CUADRO N° 66

EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA		
Tasa de Actualización/ anual	7,50%	2,44%
VAN		Bs169.244,11
TIR		41,02%
IR		Bs1,18
PRI		2,707127614

Fuente: Elaboración Propia

5.9.1. El VAN

El VAN de nuestro proyecto Tarija FC S.R.L. es de Bs. 169.244,11, lo que indica la viabilidad del proyecto, ya que el valor de los flujos es mayor que la inversión inicial y además rinde a una tasa superior a la tasa de actualización anual considerada (7,5%).

5.9.2. El TIR

Como se observa en el cuadro de la Evaluación de Rentabilidad Económica y Financiera, la TIR es del 41,02%, destacando que es mayor que la Tasa de Actualización considerada (7,5%, la tasa más alta en un DPF en el mercado financiero nacional). Esto significa que se recuperaría la inversión y se obtendrían utilidades.

5.9.3. El IR

Nuestro Índice de Rentabilidad (IR) o Beneficio Costos nos arroja Bs.1,18 interpretándose que por cada unidad monetaria invertida se tendrá un retorno del capital invertido y una ganancia de Bs. 0,18.

CUADRO N° 67

ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)

Cálculo del IR	
Σ VAN Ingresos	Bs1.100.613,88
Σ VAN Egresos	Bs845.431,10
VAN Bruto (Egresos + Inversión)	Bs931.369,77
Costo Beneficio (Σ VAN Ingresos/ VAN Bruto)	Bs1,18

Fuente: Elaboración propia.

5.9.4. El PRI

El Periodo de Retorno Interno de la Inversión es de 2,707127614, significando que, en 1 año, 8 mes y 15 días se recuperaría el monto invertido del proyecto Tarija FC S.R.L.

CUADRO N° 68

CÁLCULO DEL PRI

Cálculo del PRI	
A = Per. Ult. FC Acumulado antes de recup. la Inv.	2
C = FC Acumulado del periodo A	Bs62.738,38
D = Flujo de caja del periodo donde se recupera la inversión	Bs32.809,19
B = Inv. Inicial	Bs85.938,67
PRI = A +((B-C)/D)	
PRI (semestral)	2,707127614
Años	1
Meses	8
Días	15

Fuente: Elaboración propia.

5.11. SÍNTESIS DEL PLAN FINANCIERO

- El proyecto Tarija FC S.R.L. muestra rentabilidad según los indicadores económicos y financieros calculados: VAN = Bs. 169.244,11 TIR = 41,02,35%, IR = Bs. 1,18 y PRI de 1 año, 8 meses y 15 días.
- El cálculo preciso de los costos variables asegura realismo en la adquisición del seguro y la indumentaria, así como en el pago de la inscripción o matrícula en Tarija FC S.R.L.
- Es imprescindible calcular el Capital de Trabajo para los primeros seis meses de operación de Tarija FC S.R.L., ya que no se dispondrá de liquidez hasta las primeras inscripciones en las diferentes categorías y horarios.
- Se puede observar que los costos fijos son significativamente altos en comparación con los costos variables, fenómeno común en emprendimientos de servicio, influenciado por la mano de obra calificada y el alquiler de las canchas en la escuela Tarija FC.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Tras realizar este plan de negocio para implementar un club deportivo de formación integral que ofrece los servicios de fomentar el desarrollo integral de niñas/os mediante el fútbol, promoviendo habilidades técnicas, físicas, mentales y sociales en un ambiente seguro, divertido y profesional se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Después de realizar el análisis del entorno, se pudo llegar a la conclusión de que el nuevo emprendimiento tiene oportunidades en el mercado puesto que existe un incremento de padres y madres interesados en que su hija/o practiquen el fútbol como formación integral, hay una mayor demanda del servicio de Formación integral de fútbol.
- Al realizar una investigación de mercados se concluye que las características que más valora el cliente potencial de un club deportivo es la calidad de la formación, la experiencia de los entrenadores y la ubicación de la escuela.
- Así mismo, se pudo determinar que el servicio tiene una viabilidad muy aceptada por los padres de familia. La mayoría de los padres encuestados (67%) expresaron un interés probable o definitivo en inscribir a sus hijos en una escuela de fútbol, lo que representa una oportunidad significativa para el nuevo negocio.
- Mediante el plan de marketing se logró determinar las estrategias de diferenciación basada en un servicio integral y posicionamiento basada en la elaboración del nombre, logo y el slogan para el club deportivo de formación integral, como también, se determinó que la publicidad se realizará por los medios de comunicación como ser radio, banners y las redes sociales mediante Facebook y WhatsApp Bussines entre otros.

- Mediante el plan de organizacional se logró diseñar un marco de referencia estratégico tras la elaboración de la misión, visión y la estructura organizacional, como también se determinó la escala salarial por horas ganadas para cada cargo que requiere el club deportivo.
- Tras la elaboración del plan financiero se pudo determinar la viabilidad del nuevo emprendimiento puesto que tiene un VAN = Bs. 169.244,11 al ser un monto mayor a cero significa que el negocio es rentable, por otro lado, se obtuvo una TIR del 41,02,35% que es mayor al costo de capital (5%) por lo tanto conviene invertir en este nuevo emprendimiento.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para el club deportivo de formación integral son las siguientes:

- Realizar investigaciones de mercados continuas necesarias para conocer la situación actual del mercado, las características de nuestros clientes, sus deseos y sus necesidades y estar al tanto de nuestro segmento de mercado.
- Incorporar la cantidad de personal necesaria en el área operativa del taller club deportivo para brindar el servicio de formación integral de niños de 5 a 12 años a un mayor número de clientes potenciales y satisfacer la demanda.
- Diseñar estrategias promocionales enfocadas en la publicidad on-line para atraer a nuevos clientes potenciales que adquieran nuestros servicios de reparación mecánica automotriz a través de promociones en fechas especiales y descuentos.
- Ampliar el número de categorías para que nuestros niños no migren a otros equipos y sigan con su formación integral hasta que sean mayores.
- Dado que la demanda del servicio de Formación integral es elevada, se recomienda la construcción de un complejo deportivo para ampliar el negocio y satisfacer la demanda.