

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN

MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIOS



ACADEMIA DE FÚTBOL EN LA CIUDAD DE TARIJA

DOCENTE: Lic. Luis Enrique Gutiérrez

POR: Medrano Rossel Daniel

Romero Jeiber

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

TARIJA-MARZO 2011



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.1	<i>Identificación del problema</i>	5
2.2	<i>Definición del problema</i>	7
2.2.1	<i>Factores que dan origen al problema</i>	8
2.3	<i>Formulación del problema</i>	9
3	OBJETIVOS	9
3.1	<i>Objetivo General</i>	9
3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	9
3.2.1	<i>Área del estudio de Mercado</i>	9
3.2.2	<i>Técnico</i>	9
3.2.3	<i>Legal</i>	10
3.2.4	<i>Financiero</i>	10
4	METODOLOGÍA	10
5	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	11
5.1	<i>Alcance Espacial</i>	11
5.2	<i>Alcance Temporal</i>	11
6	DIAGNÓSTICO	12
6.1	<i>Análisis del macroentorno (PEST)</i>	12
6.1.1	<i>Condiciones político-legales</i>	12
6.1.2	<i>Condiciones económicas</i>	13
6.1.3	<i>Condiciones socio-culturales</i>	14
6.1.4	<i>Condiciones tecnológicas</i>	15
6.2	<i>Entorno competitivo y/o Microentorno (cinco fuerzas de Porter)</i>	15
6.2.1	<i>Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter</i>	16
7	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	17
7.1	<i>Planteamiento del problema</i>	17
7.1.1	<i>Formulación del problema de investigación de mercados</i>	17
7.1.2	<i>Formulación de hipótesis</i>	17
7.1.3	<i>Tamaño de Muestra Provisional</i>	18
7.1.4	<i>Tamaño de Muestra Definitiva</i>	18
7.2	<i>Verificación de la hipótesis</i>	18
7.3	<i>Conclusiones de la investigación de mercado</i>	19
8	ANÁLISIS FODA	20
9	ASPECTOS LEGALES	21
9.1	<i>Introducción</i>	21
9.2	<i>Obligaciones fiscales</i>	21
10	NATURALEZA DEL NEGOCIO	22
10.1	<i>Descripción de la Academia de Fútbol</i>	22
10.2	<i>Servicios que prestará</i>	22
10.3	<i>Nombre de la empresa</i>	22
10.4	<i>Logotipo de la Academia de la fútbol</i>	23
10.4.1	<i>Descripción del logo</i>	23
10.5	<i>Misión y visión</i>	23



10.5.1 Misión	23
10.5.2 Visión	24
10.6 Objetivos	24
11 PLAN DE MARKETING	25
11.1 <i>Objetivos de marketing</i>	25
11.1.1 Corto plazo	25
11.1.2 Mediano plazo	25
11.1.3 Largo plazo	25
11.1.4 Estimación y proyección de la demanda de mercado- empresa	25
11.1.5 Segmentación de la demanda	26
11.1.6 Segmentación de la demanda según ciertos criterios	27
12 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	28
12.1 <i>Introducción</i>	28
12.2 <i>Estructura organizacional</i>	28
12.2.1 Organización propuesta.....	28
12.3 <i>Administración de los sueldos y salarios</i>	29
13 PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	30
13.1 <i>Flujograma de la prestación del servicio</i>	30
13.1.1 Plan de prestación del servicio anual	31
14 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	32
14.1 <i>Balance de apertura</i>	32
14.2 <i>Inversión</i>	33
14.2.1 Presupuesto de inversiones	33
14.2.2 Estado de pérdidas y ganancias	34
14.2.3 Flujo de caja	35
14.3 <i>Evaluación</i>	36
14.3.1 Cálculo del costo de oportunidad	36
14.3.2 Periodo de recuperación	36
14.3.3 Valor Actual Neto (VAN) Financiero	37
14.3.4 Valor Actual Neto (VAN) Económico	37
14.3.5 Tasa Interna de Retorno (TIR) Financiero	37
14.3.6 Tasa interna de retorno (TIR) Económico.....	38
14.3.7 Tasa Verdadera de Retorno (TVR)	38
15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
15.1 <i>Conclusiones</i>	39
15.2 <i>Recomendaciones</i>	40
BIBLIOGRAFÍA	41



1 INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

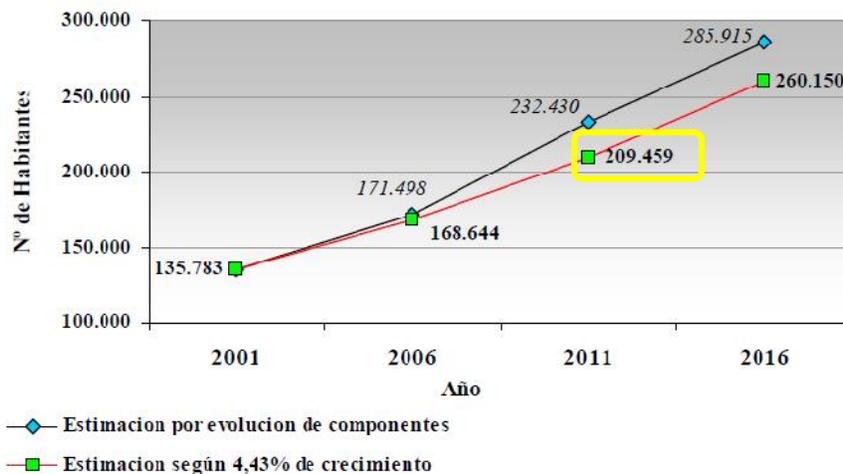


2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

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

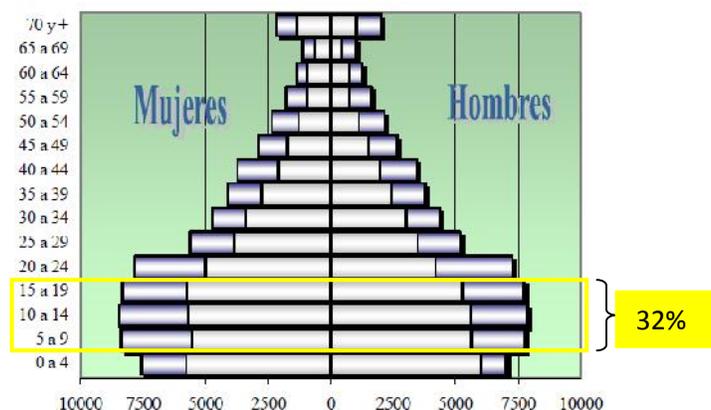
GRÁFICO N° 1: Proyección de la población de la ciudad de Tarija



Fuente: INE CNPV 2001; Método de componentes

De esta población el 32% son niños y jóvenes, comprendidos entre los 5 y 15 años. En la “pirámide poblacional”¹ de la ciudad de Tarija no se puede apreciar de manera directa; porque la pirámide poblacional está dividido en grupos etarios. Pero según el INE (VER ANEXO 1), los niños comprendidos en la edad mencionada efectivamente corresponden al 32%.

¹ La pirámide poblacional que se presenta está dividido en grupos etarios, en intervalos de 5 años, esta metodología ampliamente utilizado en la presentación de las estadísticas demográficas, tiene la virtud de homogenizar el análisis y la comparación demográfica.

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

Fuente: Diagnóstico urbano de la ciudad de Tarija 2010

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

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

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

Fuente: elaboración propia

Sumado a este déficit de canchas de fútbol. Los padres de familia principalmente en época de vacaciones, desearían que sus hijos (niños y jóvenes) practiquen algún



deporte, entre ellos el fútbol, en centros que les brinden seguridad y garantías, en la actualidad las principales escuelas de fútbol son:

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

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

Fuente: elaboración propia

Estas 20 escuelas de fútbol tienen una enseñanza del fútbol “empírica”². Por lo que se puede afirmar que su enseñanza no se basa en una metodología comprobada para la práctica adecuada del fútbol.

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

2.2 Definición del problema

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

² Es decir los profesores (por así decirlo), no cuentan con una formación sólida para la enseñanza del fútbol, su enseñanza fundamentada en sus experiencias como jugadores y en muchos casos son autodidactas.



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

2.2.1 Factores que dan origen al problema

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



2.3 Formulación del problema

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

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

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

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Área del estudio de Mercado

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

3.2.2 Técnico

- Identificar todos los requerimientos en cuanto a infraestructura se refiere para la adecuada prestación del servicio.
- Definir el plan de implementación y prestación del servicio más adecuada.



- Analizar qué condiciones técnicas se deben cumplir para dar viabilidad al plan de negocios.

3.2.3 Legal

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

3.2.4 Financiero

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

4 METODOLOGÍA

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

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



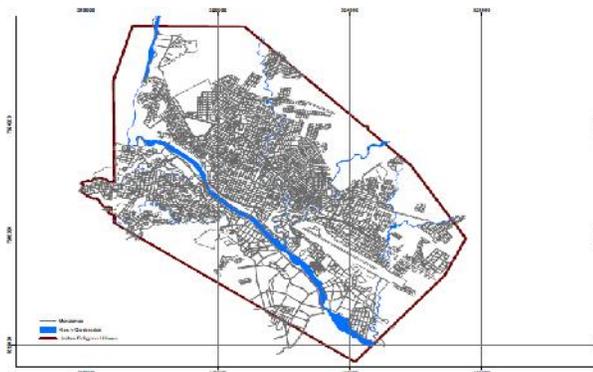
5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance se ha definido en términos espaciales y temporales.

5.1 Alcance Espacial

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

GRÁFICO N° 3: Mancha urbana consolidada, Tarija



Fuente: Diagnostico urbano de la ciudad de Tarija 2010

5.2 Alcance Temporal

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



6 DIAGNÓSTICO

6.1 Análisis del macroentorno (PEST)

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

6.1.1 Condiciones político-legales

En los últimos meses del año pasado (2011), ha surgido una inconformidad en la Asamblea Legislativa Departamental, hay legisladores que plantearon un cambio, porque consideraron que la gestión de Condori no ha colmado las expectativas de la región, sobre todo en lo que se refiere a la ejecución presupuestaria que ha sido baja, también observan los constantes mal entendidos en la firma de convenios y contratos.³, pero esos pedidos no consiguieron lo que aparentemente se pedía (la destitución del gobernador interino), por lo que se le dio que una gestión más a Lino Condori, para que mejore su ejecución presupuestaria, en caso de que no se mejores la gestión de la gobernación, muchos asambleístas departamentales piden que se llame a elecciones para gobernador.

³ Nuevo Sur, Octubre 11 de 20011pa 8A



6.1.2 Condiciones económicas

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

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

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

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

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

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



6.1.3 Condiciones socio-culturales

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

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

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

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

TABLA N° 3: Población departamento de Tarija

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

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



6.1.4 Condiciones tecnológicas

La tecnología hoy en día no es un lujo, sino más bien una necesidad. Para ser competitivos en un sector, se debe emplear tecnologías acordes al tipo de actividad ya que estamos en la obligación de satisfacer la demanda que los consumidores puedan exigir, esto se logrará a través de un eficiente servicio, sobre todo con una buena calidad, contando con equipos adecuados y modernizados.

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

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

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

GRÁFICO N° 4: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter

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

CUADRO N° 1: Resumen de las cinco fuerzas de Porter

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

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



7 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

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

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

7.1 Planteamiento del problema

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

7.1.1 Formulación del problema de investigación de mercados

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

7.1.2 Formulación de hipótesis

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



7.1.3 Tamaño de Muestra Provisional

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

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

$$n_0 = 133.23 \cong 133$$

7.1.4 Tamaño de Muestra Definitiva

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

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

$$n = 132.57 \cong 133$$

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

7.2 Verificación de la hipótesis

Se verificó la hipótesis: Los consumidores valoran más la calidad del servicio si tuvieran que elegir una academia de fútbol, el 58% valora este aspecto. A la consulta sobre los servicios adicionales que debería ofrecer la academia de fútbol, el transporte obtuvo el 78% de las respuestas valorativas. En cuanto al precio el 63% de los consumidores están dispuestos a pagar entre 101 Bs. y 200 Bs. mensualmente, que



está muy relacionado con lo que pagan actualmente los entrevistados, donde el 21% paga 100 Bs./mes, para que sus hijos asistan a una escuela de fútbol.

7.3 Conclusiones de la investigación de mercado

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

8 ANÁLISIS FODA

CUADRO N° 2: MATRIZ FODA AMPLIADA

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

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



9 ASPECTOS LEGALES

9.1 Introducción

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

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

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

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

9.2 Obligaciones fiscales

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





10 NATURALEZA DEL NEGOCIO

10.1 Descripción de la Academia de Fútbol

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

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

10.2 Servicios que prestará

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

10.3 Nombre de la empresa





10.4 Logotipo de la Academia de la fútbol

GRÁFICO N° 5: Logotipo de la empresa



10.4.1 Descripción del logo

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

10.5 Misión y visión

10.5.1 Misión

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



10.5.2 Visión

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

10.6 Objetivos

- Promover la práctica del fútbol en los niños formándolos como seres humanos que aman su actividad con la posibilidad de llegar a ser personas íntegras que contribuyan con el desarrollo social y fortalezcan los sanos valores de la juventud actual.
- Vincular la práctica del fútbol con la vocación educativa del deporte, desarrollando conductas libres de prejuicios y basadas en el compañerismo, la exigencia y el respeto⁴.
- Ofrecer una enseñanza futbolística de muy alto nivel, con un equipo de profesores altamente capacitados.
- Propiciar la formación integral de todos los miembros de la Escuela, como seres humanos en general y como deportistas en particular. Es decir, la educación en sus aspectos, técnicos, físicos, psicológicos y en sus aspectos humanos, éticos e intelectuales.
- Entender y valorar el trabajo en equipo
- Adquirir hábitos tanto de responsabilidad y autodisciplina, como de respeto a compañeros, contrarios, árbitros, instalaciones...etc.

⁴ En este objetivo se cumplirá, degenerando políticas internas de fomento de un juego cooperativo tanto dentro como fuera de las canchas de futbol.



11 PLAN DE MARKETING

11.1 Objetivos de marketing

11.1.1 Corto plazo

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

11.1.2 Mediano plazo

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

11.1.3 Largo plazo

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

11.1.4 Estimación y proyección de la demanda de mercado- empresa

En el cuadro que sigue se estima la demanda efectiva. Para su estimación se inició por estimar la población en la ciudad de Tarija hasta el 2020, posteriormente, se sacó 32% que son los niños comprendidos en la edad de 5-15 años, que vienen a ser la población objetivo de la academia de fútbol, posteriormente a esta población se sacó el 48%, porque el restante 52% solo corresponde a niños que tienen un núcleo familiar pobre o de escasos recursos (VER ANEXO 10), y por más que quisieran asistir a la academia de fútbol, no podrían hacerlo, porque la enseñanza tiene un costo, el mismo no podría ser cubierto. Posteriormente las proyecciones del INE, muestran que el 50% de población en ciudad de Tarija son mujeres, por tanto se estimó la demanda de mercado sobre el 50%. Con esta información se asumió que en la ciudad de Tarija existen actualmente veinte escuelas de fútbol entre privadas y



públicas, donde los niños asisten. Por tanto solo se consideró el 40% de la demanda mercado, como demanda para la empresa.

TABLA 4: Estimación de la demanda potencial y efectiva

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

Fuente: Elaboración propia

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

11.1.5 Segmentación de la demanda

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

CUADRO N° 3: Segmentación para atención de la demanda efectiva

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



11.1.6 Segmentación de la demanda según ciertos criterios

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

CUADRO N° 4: Segmentación de mercado, según varios criterios

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

Fuente: Elaboración propia



12 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

12.1 Introducción

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

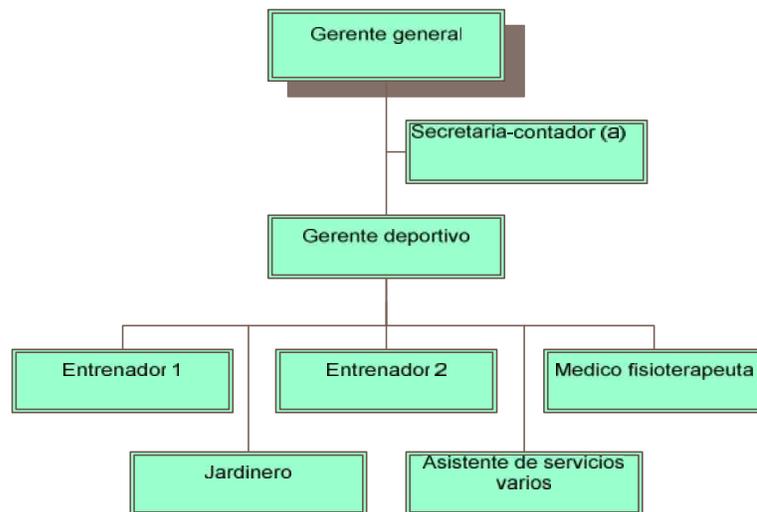
La Academia de fútbol “^{La} **GAMBETA**”, con la finalidad de responder de manera adecuada a la población tarijeña, contratará a entrenadores de fútbol de reconocida trayectoria que coadyuven a elevar el nivel deportivo del departamento de forma que vinculen coherentemente con los contenidos del área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

12.2 Estructura organizacional

Las bondades de una estructura organizacional no solo es mostrar en términos cuantitativos el número de personal directamente involucrado.

12.2.1 Organización propuesta

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

**GRÁFICO N° 6: Organigrama de la academia de fútbol**

Fuente: Elaboración propia

12.3 Administración de los sueldos y salarios

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

Tabla N° 6: Sueldos del personal de la academia de fútbol (en bolivianos)

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

Fuente: Elaboración propia en base a estructura organizativa planteada

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

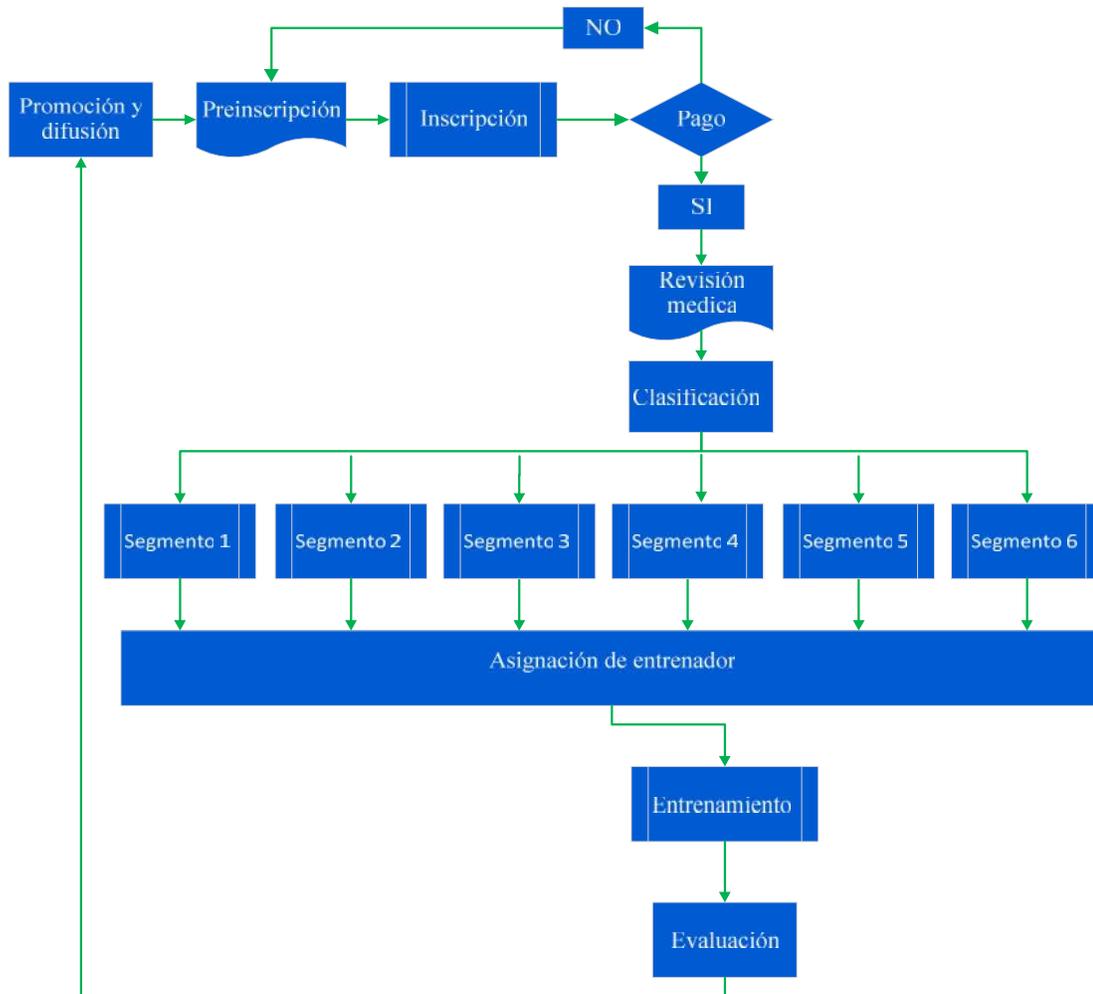


13 PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

13.1 Flujograma de la prestación del servicio

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

GRAFICO N° 7: Diagrama de flujo del servicio de la academia de fútbol



Fuente: Elaboración propia



GRÁFICA N° 8: Instalaciones de la academia de fútbol



13.1.1 Plan de prestación del servicio anual

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

TABLA N° 5: Prestación del servicio, en número de niños atendidos/año

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

Fuente: Elaboración propia



14 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

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

14.1 Balance de apertura

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

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

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

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

TABLA N° 6: Aportes de capital social de cada uno de los socios

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

Fuente: Elaboración propia



14.2 Inversión

La “inversión”⁵ total asciende a un monto de 483029 Bs. La cual está dividida en dos; inversión fija (tangible⁶ e intangible⁷) que requieren de un monto total de 477085 Bs. Que representa el 98.9% de la inversión total, mientras que el capital representa el 1% restante que en términos monetarios significa 5944 Bs.

14.2.1 Presupuesto de inversiones

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

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

TABLA N° 7: Presupuesto de inversiones

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

Fuente: Elaboración propia

⁵ La inversión es un gasto que se realiza por la adquisición de determinados activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles, es decir, es la compra de bienes o servicios para la fabricación, producción o adquisición de bienes de capital, con los que el proyecto producirá durante su vida útil.

⁶ Se caracteriza por su materialidad (se pueden tocar y ver) y está sujeta en su mayor parte a la depreciación o desvalorización gradual a lo largo de su uso, ya sea por desgaste u obsolescencia. Las inversiones fijas tienen una vida útil mayor a un año.

⁷ Se caracteriza por su inmaterialidad, son servicios necesarios para el estudio e implementación del proyecto, no están sujetos a desgaste físico.



14.2.2 Estado de pérdidas y ganancias

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

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

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

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

TABLA N° 8: Estado de pérdidas y ganancias

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

Fuente: Elaboración propia



14.2.3 Flujo de caja

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

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

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

Tabla N° 9: Flujo de caja anual

ITEM	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. INVERSIONES									
- INVERSION INICIAL	483029								
- INVERSION DE REPOSICION						11000			
B. INGRESOS	0	337725	346127	355510	365815	377406	390202	404468	462652
1. Prestación de servicio		75801	84204	93586	103891	115482	128279	142544	158406
1. Otros servicios		261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924	261924
3. Valor de desecho									6378
4. Valor de salvamento									30000
5. Recuperación del capital									5944
C. EGRESOS		221264	224080	227141	230433	234046	237961	241528	245493
1.- COSTOS DE SERVICIO		130100	130100	130100	130100	130100	130100	130100	130100
2.- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100	48100
3.- GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800	13800
3.- IMPUESTO A LAS UTILIDADES (IT)		29264	32080	35141	38433	42046	45961	49528	53493
E. FLUJO ECONOMICO⁸	483029	116461	122047	128369	135382	143359	152241	162940	217159
CREDITO	143126	42938	89523	86661	83798	80936			
- Amortizaciones		28625	78073	78073	78073	78073			
- Intereses		14313	11450	8588	5725	2863			
F. FLUJO FINANCIERO⁹	-339904	73524	32524	41708	51584	62424	152241	162940	217159

Fuente: Elaboración propia

⁸ El flujo económicos, es consideramos como los movimientos de dinero que se realizan dentro de un proyecto y/o plan de negocio, que son enteramente financiados con recursos propios es decir no se recurren a ningún crédito o fuente de recursos externos

⁹ A diferencia del flujo económico, el flujo financiero contempla una fuente de financiamiento externo, por el mismo debe pagarse una costo, que por lo general es la tasa de interés de los recursos externos.



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

14.3 Evaluación

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

14.3.1 Cálculo del costo de oportunidad

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

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

Dónde:

k = costos de oportunidad

Rf = tasa libre de riesgo 3%

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

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

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

14.3.2 Periodo de recuperación

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

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



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

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

14.3.3 Valor Actual Neto (VAN) Financiero

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

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

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

14.3.4 Valor Actual Neto (VAN) Económico

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

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

14.3.5 Tasa Interna de Retorno (TIR) Financiero

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



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

$$TIR_F = 9\%$$

14.3.6 Tasa interna de retorno (TIR) Económico

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

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

$$TIR_E = 23\%$$

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

14.3.7 Tasa Verdadera de Retorno (TVR)

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

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

$$TVR = 15\%$$

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



15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1 Conclusiones

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

Conclusiones

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

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



15.2 Recomendaciones

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



16 BIBLIOGRAFÍA

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