

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
FORMACION Y FUNDAMENTACION DEPORTIVA DE FUTBOL EN LA CIUDAD
DE IPIALES AÑO 2013**

ALVARO JAVIER PRADO SUAREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
FORMACION Y FUNDAMENTACION DEPORTIVA DE FUTBOL EN LA
CIUDAD DE IPIALES AÑO 2013**

ALVARO JAVIER PRADO SUAREZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Esp. WILSON REVELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2014

RESUMEN

Con esta investigación nos proponemos a aplicar un Proyecto para la Organización y Funcionamiento de una Escuela de Fútbol como medio de formación Integral del niño, que contribuya a mejorar el futuro del Fútbol de Ipiales.

Mirando las dificultades por las que atraviesa el fútbol de nuestro Municipio, nos vemos en la necesidad de crear este Proyecto como una propuesta diferente en la ciudad.

ABSTRACT

With this research we propose to implement a project for the Organization and Operation of College Football as a means of integral formation of the child, to help improve the future of football Ipiales.

Looking at the difficulties being experienced by our town's football, we feel the need for this project as a separate project in the city.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. TEMA PLAN DE NEGOCIOS.....	18
1.1 TITULO	18
1.2 LINEA DE INVESTIGACION:.....	18
1.3 SUBLINEA DE INVESTIGACION:.....	18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	18
1.4.1 Descripción del problema	18
1.4.2 Formulación del problema:.....	19
1.5 OBJETIVOS	19
1.6 JUSTIFICACION	20
1.7 DELIMITACION.....	21
1.8 PROCESO METODOLOGICO.....	21
1.8.1 Tipo de investigación.....	21
1.8.2 Población y muestra.....	22
1.8.3 Técnica de instrumentos	22
1.8.4 Muestra.	22
2. MARCO REFERENCIAL.....	24
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	24
2.1.1 Reseña histórica	24
2.1.2 Entornos de investigación	29
2.2 MARCO TEORICO.....	32
2.2.1 Estado del arte	32
2.2.2 Fundamentación teórica:.....	38
2.3 MARCO LEGAL	51
3. ANALISIS DEL MERCADO.....	54
3.1 PROBLEMA	54
3.2 OBJETIVO GENERAL	54

3.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	54
3.4	HIPÓTESIS	54
3.5	METODOLOGÍA	54
3.5.1	Tipo de Estudio	54
3.5.2	Método	54
3.5.3	Fuente de recopilación e información:.....	55
3.5.3.1	Fuentes secundarias	55
3.5.3.2	Fuentes primarias.....	55
3.5.4	Técnicas de recopilación e información	55
3.6	TIPO DE MUESTREO.....	55
3.6.1	Probabilístico.....	55
3.7	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	55
3.8	CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	55
3.9	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.9.1	Informe de resultados:.....	56
3.10	COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS	73
3.11	CÁLCULO DE LA DEMANDA Y LA OFERTA.....	73
3.11.1	Demanda.....	73
3.11.2	Oferta	74
3.11.3	Demanda insatisfecha.....	74
3.12	PLAN DE MARKETING.....	75
3.12.1	Diagnóstico	75
3.13	ESTRATEGIAS DE MERCADO	76
3.14	CONCLUSIONES DEL MERCADO	85
4.	ESTUDIO OPERACIONAL	86
4.1.	PLAN DE PRODUCCIÓN	86
4.1.1.	Factores del tamaño del plan de producción.....	86
4.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	87
4.2.1	Factores de localización:.....	87
4.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	89

4.4	PROCESO DE SERVICIO	89
4.5	DESCRIPCIÓN DEL LOCAL.....	92
4.6	SUMINISTROS E INSUMOS:	92
4.6.1.	Materiales de trabajo:.....	92
4.7	FINANCIAMIENTO.....	92
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	95
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
5.1.1	Análisis DOFA.....	95
5.1.2	Determinación del nombre de la futura empresa	103
5.1.3.	Filosofía Empresarial:.....	103
5.1.4	Estructura Organizacional.	104
5.1.4.1	Organigrama Estructural	104
5.1.4.2	Perfil y funciones para cada cargo	104
5.1.5	Aspectos legales.	110
6.	ESTUDIO FINANCIERO ACADEMIA DE FÚTBOL.....	130
6.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN FIJA.	130
6.2	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DIFERIDA.....	132
6.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	132
6.3.1.	Total capital de trabajo.....	134
6.4	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	135
6.5	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	137
6.8	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	138
6.8.1	Amortización del préstamo:.....	143
6.9	PLAN DE VENTAS.....	147
6.9.	COSTOS FIJOS.....	148
6.9.1.	Costos variables.....	148
6.9.2	Costos totales	148
6.10	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	149
6.11	FLUJO DE FONDOS PROYECTADO.....	152
6.12	BALANCE GENERAL PROYECTADO	154

6.13	INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	155
6.14	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).	158
6.15	PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.	159
6.15.1	Relación Beneficio – Costo (B/C).....	160
6.15.2	Relación Costo – Beneficio (C/B):.....	161
6.16	ÍNDICES O RAZONES FINANCIERAS.....	161
6.17	PUNTO DE EQUILIBRIO.	162
6.18	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	162
7.	IMPACTO SOCIO AMBIENTAL	167
7.1	ASPECTO SOCIAL.....	167
7.2	ASPECTO AMBIENTAL.....	168
8.	CONCLUSIONES.....	169
9.	RECOMENDACIONES	170
	BIBLIOGRAFÍA.....	171
	NETGRAFIA	172
	ANEXOS.....	173

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Edad.....	56
Tabla 2. Genero.....	57
Tabla 3. Ingresos económicos.....	58
Tabla 4. Variable.....	59
Tabla 5. Motivo.....	60
Tabla 6. Tiempo.....	61
Tabla 7. Precio.....	62
Tabla 8. Sector.....	63
Tabla 9. Ubicación.....	64
Tabla 10. Ubicación.....	64
Tabla 11. Pregunta 5.....	65
Tabla 12. Pregunta 6.....	66
Tabla 13. Medios de comunicación.....	67
Tabla 14. Pregunta 8.....	68
Tabla 15. Pregunta 9.....	69
Tabla 16. Academias.....	70
Tabla 17. Pregunta 10.....	71
Tabla 18. Preferencias.....	72
Tabla 19. Proyección de la demanda al universo.....	73
Tabla 20. Academias.....	74
Tabla 21. Estrategias Empresariales.....	76
Tabla 22. Estrategia de Producto.....	78
Tabla 23. Estrategias de Precio.....	79
Tabla 24. Estrategia de Plaza.....	80
Tabla 25. Estrategia de Promoción.....	81
Tabla 26. Estrategia de Publicidad.....	82
Tabla 27. Estrategias de Servicio Posventa.....	83
Tabla 28. Plan de ventas.....	84
Tabla 29. Factores de Localización.....	87
Tabla 29. Análisis estratégico.....	96

Tabla 30. Matriz MEFI.....	99
Tabla 31. Matriz MEFE	101
Tabla 32. Matriz Interna y Externa	103
Tabla 33. Gerente general	106
Tabla 34. Director de marketing.....	107
Tabla 35. Entrenadores de fútbol.....	108
Tabla 36. Tabla de unidades porcentuales por nivel.....	112
Tabla 37. Costos Administrativos.....	128
Tabla 38. Publicidad y propaganda.....	129
Tabla 38b. Servicios básicos	129
Tabla 39. Presupuesto de inversión fija	130
Tabla 40. Presupuesto de inversión.....	131
Tabla 41. Gastos.....	132
Tabla 42. Capital de trabajo.....	133
Tabla 43. Total de capital de trabajo al año	135
Tabla 44. Presupuesto de inversión.....	136
Tabla 45. Estado de situación inicial.....	137
Tabla 46. Aportes socios	138
Tabla 47. Financiamiento.....	138
Tabla 48. Depreciación de Activos Fijos	139
Tabla 49. Vehículo	139
Tabla 50. Implementos Deportivos	140
Tabla 51. Equipo de Computación.....	140
Tabla 52. Muebles y Enseres.....	141
Tabla 53. Equipo de Oficina.....	141
Tabla 54. Amortización Activo Diferido	142
Tabla 55. Gastos de Constitución	142
Tabla 56. Gastos de Investigación.....	143
Tabla 58. Tabla de Amortización del Crédito	144
Tabla 59. Anualidad de Resultados Amortizables.....	146
Tabla 60. Plan de ventas	147
Tabla 61. Taza de crecimiento.....	147
Tabla 62. Costos fijos	148

Tabla 63. Costos variables	148
Tabla 64. Costos totales	149
Tabla 65. Estado de resultados proyectado.....	150
Tabla 66. Flujo de fondos proyectado.....	152
Tabla 67. Balance general proyectado	154
Tabla 68. Indicadores de evaluación financiera.....	156
Tabla 69. Valor Actual Neto Financiero (V.A.N).....	157
Tabla 70. de efectivo.....	158
Tabla 71. TIR	159
Tabla 72. Inversión inicial	159
Tabla 73. Relación beneficio – costo	160
Tabla 74. Relación Costo – Beneficio	161
Tabla 75. Punto de equilibrio	162
Tabla 76. Flujo de fondos proyectado.....	163
Tabla 77. Valor Actual Neto Financiero (V.A.N).....	164
Tabla 78. Saldo De Efectivo.....	165
Tabla 79. TIR	166

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Historia del futbol	27
Figura 2. Caracterización de Ipiales y su entorno	29
Figura 3. Escudo y Bandera de Ipiales	30
Figura 4. Municipio de Ipiales. Establecimientos según actividad económica 2007	32
Figura 5. Flujo grama de procesos	90

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Edades.....	57
Grafico 2. Genero.....	58
Grafico 3. Ingresos económicos.....	59
Grafica 4. Variable.....	60
Grafica 5. Motivo.....	61
Grafica 6. Tiempo.....	62
Grafico 7. Sector.....	63
Grafico 8. Pregunta 5.....	65
Grafico 9. Pregunta 6.....	66
Grafico 10. Medios de comunicación.....	67
Grafica 11. Pregunta 8.....	68
Grafico 12. Pregunta 9.....	69
Grafico 13. Academias.....	70
Grafica 14. Pregunta 10.....	71
Grafica 15. Preferencias.....	72
Gráfico 16. Organigrama.....	105

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA	174
ANEXO B. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	178
ANEXO C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	179

INTRODUCCION

Las tendencias modernas del emprendimiento y formación de empresa en nuestra ciudad, se han incrementado en los últimos tiempos y han abarcado distintos tipos de mercados. El deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la prevención de enfermedades por medio de hábitos saludables, hacen parte importante de la calidad de vida de la persona y son pilares fundamentales del desarrollo formativo, social, económico y cultural de la ciudad, además de ser un mercado atractivo, dinámico y creciente.

Conocemos que en nuestro medio existe el factor humano para trabajar con el futbol, por lo tanto surge la idea de desarrollar una idea de negocio, la cual trate de impulsar la elaboración de un proyecto de factibilidad para crear una escuela de futbol. Acompañada de Escuelas de Formación Deportiva con el fin de que exista una mayor masificación y una estructura organizacional que canalice y seleccione los talentos del Municipio de Ipiales y de la ex provincia de Obando; mediante una práctica loable y rica en experiencias deportivas se mira que poco a poco se abren las puertas en el ámbito nacional. Entonces es el momento de crear un programa que sea científicamente bien planeado cuyos contenidos, métodos y formas sean el resultado de la experiencia más positiva y de los avances más significativos en la teoría del fútbol.

Se espera contar con un cuerpo técnico profesional y bien capacitado en términos de solvencia académica y experiencias en el área, también se busca mejorar las condiciones mínimas de espacios físicos y materiales adecuados para la práctica del fútbol (cancha, balones, conos petos, estacas, etc.), además unos administrativos que trabajen desinteresadamente con proyectos claros en base a la formación integral del Deportista.

Por otra parte la iniciativa de este proyecto, surge del punto de que se tiene una infraestructura para el desarrollo y ejecución del mismo, ya que otras escuelas existentes en el municipio no poseen este valor agregado, entonces lo que se trata es de darle un uso con el cual se genere dicho valor. Esto, sumado a que el municipio de Ipiales no cuenta con suficientes escenarios deportivos.

1. TEMA PLAN DE NEGOCIOS

1.1 TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE FORMACION Y FUNDAMENTACION DEPORTIVA EN FUTBOL EN LA CIUDAD DE IPIALES AÑO 2013

1.2 LINEA DE INVESTIGACION

DINAMICA EMPRESARIAL

1.3 SUBLINEA DE INVESTIGACION

GESTIÓN GERENCIAL

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Descripción del problema. Estamos en una época en que los servicios de carácter de entretenimiento, tanto turístico como deportivo, están tomando auge. Dentro de estos servicios se encuentra el de futbol, que ha tenido un surgimiento acelerado en los últimos años. A pesar de este auge aún existe una oferta limitada de servicios de futbol, tanto en la ciudad de Ipiales como Nariño en general, que proporcionen una alternativa de entretenimiento sano y de práctica deportiva, proporcionando además capacitación y formación personal con la práctica del futbol.

En el sector del deporte se presenta la necesidad de alternativas en capacitación actualizada como mecanismo que aporta en el desarrollo de competencias que contribuyan en la generación de empleo a instructores, profesores, entrenadores, directivos, preparadores físicos y demás personas involucradas e interesadas en el área.

Con el proyecto no solo se pretende formar una alternativa de entretenimiento y capacitación técnica, también se pretende sacar futuros profesionales en el futbol, que al brindarles la formación tendrán la oportunidad de entrar en equipos profesionales por las alianzas que con dichos equipos tendrá la escuela, ayudando a muchos niños a formar un futuro y poder alejarlos de los malos hábitos o vicios en que pueden incurrir en su tiempo libre si son estudiantes, si no lo son la

escuela les ofrecerá una alternativa y oportunidades de pago para que puedan tener una capacitación como técnicos en fútbol además de su formación personal. Con el proyecto estamos dando a conocer un complejo deportivo que esta adecuado y es óptimo para la práctica de este deporte y la sana recreación ya que es propio y hace que sea un valor agregado en cuando a la competencia ya que no poseen sitios adecuados para la práctica de este deporte y eso nos hace captar más el interés de nuestros futuros deportistas ya que no presentaríamos ningún inconveniente a la hora de realizar los entrenos programados y mitigaremos la deserción de la práctica de este deporte en la ciudad.

Las drogas, el alcohol, las infecciones de transmisión sexual, el aborto, las pandillas juveniles y la delincuencia juvenil son modos de vida fáciles de adquirir lo que desemboca en una exclusión social junto a una discriminación que crece, donde el abandono escolar y familiar son claras evidencias de una falta de identidad personal, valores y autoestima, todo esto debido a que los Niños, Adolescentes y Jóvenes Trabajadores, Migrantes – Hombres y Mujeres son vulnerables a esta problemática social ya que día a día están expuestos a esta realidad, Con este antecedente podemos definir que la creación del proyecto de la escuela de formación y fundamentación en fútbol en la ciudad de Ipiales es una alternativa de sano esparcimiento y buena recreación.

1.4.2 Formulación del problema:

¿Cuáles son las condiciones de mercado, técnicas, administrativas y financieras en la formulación de un plan de negocios para la creación de una escuela de formación y fundamentación en fútbol?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Formular un plan de negocios para la creación de una escuela de formación y fundamentación deportiva en fútbol en la ciudad de Ipiales año 2013.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación del servicio, la demanda, la oferta y estrategias de mercado para la creación de una escuela de formación y fundamentación deportiva de fútbol en la ciudad de Ipiales

- Definir la operacionalización técnica y operacional de la creación de una escuela de formación y fundamentación deportiva de fútbol en la ciudad de Ipiales
- Diseñar la estructura administrativa y legal más óptima para la creación de una escuela de formación y fundamentación deportiva de fútbol en la ciudad de Ipiales.
- Determinar la viabilidad económica y financiera en la creación de una escuela de formación y fundamentación en fútbol en la ciudad de Ipiales.
- Realizar una Evaluación social y ambiental, que permita determinar el impacto en la creación de una escuela de formación y fundamentación en fútbol en la ciudad de Ipiales.

1.6 JUSTIFICACION

Con esta investigación nos proponemos a aplicar un Proyecto para la Organización y Funcionamiento de una Escuela de Fútbol como medio de formación Integral del niño, que contribuya a mejorar el futuro del Fútbol de Ipiales. Mirando las dificultades por las que atraviesa el fútbol de nuestro Municipio, nos vemos en la necesidad de crear este Proyecto como una propuesta diferente en la ciudad.

Educaremos a través del fútbol, todos los factores integrales en la conducta del niño, ofreceremos una nueva área educativa que rescate los valores del ser humano durante su tiempo libre y orientaremos y corregiremos a través del fútbol el desarrollo motor del jugador, en cada uno de los estadios de evolución psicosomática, a través de métodos eficaces debidamente controlados.

Existe hoy una clara conciencia de que el deportista moderno destacado no nace, sino que es un producto cinéticamente preparado que se forma y se construye. Mediante un programa planeado en forma seria y respaldado con los recursos materiales necesarios, como es el caso del presente proyecto, podemos lograr que un futbolista alcance su máxima expresión en un tiempo muchísimo más corto que él se requiere actualmente.

Al mismo tiempo permite aumentar cuantitativamente la base o núcleo que practica el fútbol.

Nuestro proyecto de escuela de fútbol se basa en la idea de que el deporte es una vía fundamental para la formación, creación de hábitos sanos de los niños de nuestra sociedad. Creemos desde nuestra escuela que en nuestro municipio a nivel escolar no se profundiza demasiado en la formación física y deportiva de los

alumnos, que es necesario potenciar esta actividad con personas calificadas y medios adecuados para formar a entre jóvenes.

Haremos especial hincapié en el aspecto físico, alimenticio y un seguimiento personalizado de la trayectoria académica de cada alumno.

Haciendo referencia al aspecto alimenticio recomendaremos una dieta saludable confeccionada por su especialista en la materia.

Nuestro proyecto invita a todos los niños y jóvenes de nuestro municipio a tener la posibilidad de disponer de una formación futbolística y educacional adecuada. Queremos utilizar el fútbol como herramienta para formar personas.

1.7 DELIMITACION

Este proyecto se realizara en el municipio e Ipiales, en el periodo comprendido entre abril y octubre 2013, aplicados en los estrato 3. 4. 5 del municipio de Ipiales.

1.8 PROCESO METODOLOGICO

1.8.1 Tipo de investigación. La investigación a realizar para la del proyecto es de tipo descriptivo, cuyo objetivo será describir con la mayor precisión posible las necesidades de la aplicación para el plan de negocio para la creación de una escuela de futbol en la ciudad de Ipiales.

Para efectos de esta investigación se utilizara la metodología cuantitativa por las siguientes razones: ya que se recolectarán datos sobre aspectos relacionados con el tema, esto con el fin de recolectar la mayor información posible que obtengamos para poder obtener un buen resultado del proyecto formulado.

Paradigma de la investigación: Se utilizara el Paradigma cuantitativo, con el fin de establecer las leyes generales por las que se rige el desarrollo y la competitividad de la organización. Según esta concepción dichas leyes podrá ser descubiertas y descritas objetivamente y permitirán explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio, con la continuidad y competitividad de la organización.

En este paradigma, el investigador es considerado un agente externo, que se desempeña como experto de una elevada calificación profesional, es reconocido como sujeto y determina el objeto de estudio, por lo cual genera la idea investigativa desde fuera, sin tomar en consideración las inquietudes y expectativas del grupo de personas implicadas en la investigación, se le exige

"neutralidad" en las valoraciones. Los investigados son considerados como "objeto" de la investigación.

La investigación realizada siguiendo este paradigma aspira a ampliar el conocimiento teórico, asignándole a la teoría el papel de guiar la práctica.

El resultado que se espera obtener bajo este marco es la presentación de un informe final en el que se expone a la comunidad los resultados obtenidos.

Para reducir la principal limitación del paradigma positivista, el reduccionismo, se utilizará la investigación cualitativa con el fin de tener en cuenta la amplia gama de interacciones que siempre está presente en los fenómenos sociales.

El método de investigación propuesto es Deductivo porque se parte de la recolección de información buscando analizar la viabilidad de la creación de una escuela de fútbol para niños en la ciudad de Ipiales.

1.8.2 Población y muestra. El estudio se realizará en la ciudad de Ipiales, a personas adultas con el fin de recolectar información y conocer su opinión acerca de la creación de la escuela de fútbol para niños.

El universo del proyecto lo constituyen los niños por lo tanto nos enfocaremos en las personas adultas que puedan aportar datos y opiniones referentes al desarrollo del proyecto ya que éstos serían los que deciden la participación de sus hijos en la escuela de fútbol.

1.8.3 Técnica de instrumentos. Como lo mencionamos anteriormente, por medio de encuestas con preguntas entendibles y de fácil interpretación realizaremos la recolección de información para analizar la viabilidad del proyecto.

Otra técnica que utilizaremos es la obtención de información por medio de libros, revistas y proyectos referentes al tema de investigación.

Se hará uso de la Internet, obteniendo diversos argumentos que apoyen la labor de los investigadores.

1.8.4 Muestra. Se encuestará a las familias de estratos 3 y 4 de la ciudad de Ipiales 27299 familias, un total de 7388 personas de la ciudad de Ipiales.

N = población 27299

Z = nivel de confianza 95%

P = probabilidad de éxito (50%)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

E = Margen de error 5 %

$$N * Z^2 * P * Q$$

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

Remplazando en la formula se tiene:

$$27299(1.96)^2 (0,5) (0,5)$$

$$n = \frac{\quad}{(27299 - 1) (0,05)^2 + (1.96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = 381$$

$$n = 275$$

Para la investigación del plan de negocios de una escuela de formación y fundamentación en futbol en la ciudad de Ipiales se toma el número de terminado por la fórmula que de muestreo que es de 381 personas a encuestar pero por motivo de logística y ejecución de las mismas se ha tomado 275 personas las cuales se encuestaran y nos ayudaran a la investigación de el proyecto.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña histórica. La Ley General de Educación de Colombia, en su Artículo 87, dice: «Los establecimientos educativos tendrán un reglamento o Manual de Convivencia en el cual se definan los derechos y obligaciones de los estudiantes. Los padres o acudientes y los educandos al firmar la matrícula correspondiente. En representación de sus hijos, estarán aceptando el mismo».

La Escuela se propone generar un ambiente de convivencia armónica para realizar un proceso formativo integral, con base en los logros de la cinco grandes aprendizajes: Aprender a conocer, aprender a convivir, aprender a hacer, aprender a ser, aprender a aprender, que haga nuestros alumnos personas autónomas, tolerantes y pluralistas, con capacidad comunicativa, que se apropien de su medio y se interesen por transformarlo en bien de la comunidad, que desarrollen su capacidad crítica y de análisis frente a la solución de problemas y que tengan respeto por la vida, las libertades y el juego limpio en los deportes; que sean solidarios y tenga sentido de pertenencia por su escuela.

Queremos u alumno capaz de tomar decisiones libres, responsables y autónoma que conduzcan a la acción a partir de experiencias educativas que haga posible acceder a niveles de desarrollo cognitivo, moral y social cada vez más alto. El fútbol fue jugado por primera vez en Egipto, como parte de un rito por la fertilidad, durante el Siglo III antes de Cristo. La pelota de cuero fue inventada por los chinos en el Siglo IV antes de Cristo. Los chinos rellenaban estas pelotas con cerdas. Esto surgió, cuando uno de los cinco grandes gobernantes de China en la antigüedad, Fu-Hi, apasionado inventor, apelmazó varias raíces duras hasta formar una masa esférica a la que recubrió con pedazos de cuero crudo. Acababa de inventar la pelota. Lo primero que se hizo con ella fue sencillamente jugar a pasarla de mano en mano. No la utilizaron en campeonatos. En la Edad Media hubo muchos caballeros obsesionados por los juegos con pelota, entre ellos Ricardo Corazón de León, quien llegó a proponer al caudillo musulmán Saladino, que dirimieran sus cuestiones sobre la propiedad de Jerusalén con un partido de pelota. Los hindúes, los persas y los egipcios adoptaron este elemento para sus juegos, utilizándolo en una especie de handball o balonmano. Cuando llega a Grecia, es llamada esfaira (esfera). Los romanos la comienzan a denominar con el nombre de "pila" que con el tiempo se transformaría en pilota, evolucionando el término a la denominación actual.

Entre personajes destacados está Fontaine, Francés quien tiene el récord de más goles marcados durante una fase final, obtenido en el mundial de Suecia en 1958. Y Edson Arantes do Nascimento, Brasileño, conocido en todo el mundo como

Pelé, como el jugador que ha participado y ganado en tres Copas Mundiales, 1958, 1962 y 1970.

Cronología:

- En 1928, el Congreso de la Federación Internacional de Fútbol creó la Copa Mundial de todas las naciones afiliadas. En 1930 se realiza el Primer Campeonato Mundial de Fútbol en Uruguay.
- El brasileño Edson Arantes do Nascimento, "Pelé", cautivó a los espectadores desde que tenía 15 años, y lo contrataron en el fútbol profesional. Fue el mayor goleador del mundo con 1.300 goles en total 109 goles en partidos internacionales por la Selección Brasileña. Nació en 1941.
- En 1959 se obtuvo la aprobación por parte de la Confederación Sudamericana de Fútbol y se creó la Copa Libertadores de América.
- En 1961 Uruguay vence la Copa Libertadores de América por segunda vez consecutiva tras vencer a Brasil.
- En la Eurocopa de 1964, España gana el trofeo en casa venciendo a la ex URSS por 2-1.
- En la Eurocopa de 1968 ocurre lo mismo, Italia gana en casa después de ganar a Yugoslavia por 2-0.
- El mejor equipo de la Historia del Fútbol es -para muchos- Brasil Campeón en 1970. Con Jairzinho, Gerson, Tostao, Pelé y Rivelinho en el ataque.
- El Club Atlético Independiente de Argentina gana 4 Copas Libertadores seguidas entre 1972 y 1975. Con el tiempo se convierte en el Club más ganador de la historia en el nivel internacional, con 15 títulos:
 - 7 Libertadores
 - 2 Europeo-Sudamericana
 - 3 Interamericanas
 - 2 Supercopas
 - 1 Recopa
- Diego Maradona, el crack futbolístico argentino, marca ante Inglaterra en los cuartos de final del Mundial México '86 el gol más espectacular de la Historia de los Mundiales. Maradona es el jugador argentino que participó en más mundiales.
- En 1991 el equipo Coló Coló de Chile gana por primera vez la Copa Libertadores de América tras vencer a Olimpia de Paraguay.
- Brasil, en 1994, Campeón Mundial de Fútbol en Estados Unidos, se convierte en el Primer y único Tetracampeón del Mundo tras vencer por penales a Italia en la emocionada final. Brasil, ya en su tercer Galardón Mundial se hizo acreedor a la Copa Jules Rimet.
- En 1998, el jugador Ronaldo (Brasil) fue galardonado por 3ra. vez consecutiva por la FIFA como mejor jugador del año.

- En este año, Francia ganó la Copa Mundial por primera vez en la historia, tras vencer a Brasil por 3-0.
- En 1999 el equipo brasileño Palmeiras gana la Copa Libertadores de América después de ganar al Deportivo Cali de Colombia. En este año Brasil llevaba la Copa por 11va. vez en la historia.
- El año siguiente la Copa se la lleva Boca Juniors de Argentina tras vencer a Palmeiras. Argentina ha sido ganadora de esta copa 17 veces.
- En 1999, Gabriel Batistuta (Argentina), David Beckham (Inglaterra) y Rivaldo (Brasil) recibieron los títulos de mejor Jugador Mundial de la FIFA 1999. Al igual, FIFA galardonó a Brasil como mejor equipo del año 99.
- El argentino Gabriel Batistuta es el máximo goleador de la Selección Argentina, contando en su haber con 52 goles. Actualmente es el pase más caro pagado por un jugador del mundo.
- En el 2000 Francia obtuvo la segunda Eurocopa tras vencer a Italia por 2-1.

Historia del fútbol: La historia del fútbol asociación, conocido simplemente como fútbol, suele considerarse a partir de 1863, año de fundación de The Football Association, aunque sus orígenes, al igual que los de los demás códigos de fútbol, se pueden remontar varios siglos en el pasado, particularmente en las Islas Británicas durante la Edad Media. Si bien existían puntos en común entre diferentes juegos de pelota que se desarrollaron desde el siglo III a. C. y el fútbol actual, el deporte tal como se lo conoce hoy tiene sus orígenes en las Islas Británicas.

Los primeros códigos británicos que dieron origen al fútbol asociación se caracterizaban por su poca organización y violencia extrema. No obstante, también existían otros códigos menos violentos y mejor organizados: quizás uno de los más conocidos fue el calcio florentino, deporte de equipo muy popular en Italia que tuvo incidencia en los códigos de algunas escuelas británicas. La formación definitiva del fútbol asociación tuvo su momento culminante durante el Siglo XIX. En 1848 representantes de diferentes colegios ingleses se dieron cita en la Universidad de Cambridge para crear el código Cambridge, que funcionaría como base para la creación del reglamento del fútbol moderno. Finalmente en 1863 en Londres se oficializaron las primeras reglas del fútbol asociación.

Desde entonces el fútbol ha tenido un crecimiento constante, hasta llegar a ser el deporte más popular del mundo con unas 270 millones de personas involucradas. Con la realización de la primera reunión de la International Football Association Board en 1886 y la fundación de la FIFA en 1904, el deporte se ha expandido hasta llegar a todos los rincones del mundo. A partir de 1930 se comenzaría a disputar la Copa Mundial de Fútbol, que se convertiría en el evento deportivo con mayor audiencia del planeta.

Figura 1. Historia del futbol



Fuente. Este estudio

En Italia se practicaba una variante del fútbol medieval llamada calcio florentino, deporte más organizado y menos violento que sus pares británicos. El deporte tuvo sus orígenes en Florencia en el siglo XVI, siendo 1580 el año en que Giovanni Bardi presentó el primer juego de reglas. Se jugaba con dos equipos de 27 jugadores cada uno, y el objetivo era sumar más puntos que el equipo rival. Para esto se colocaba un agujero a cada lado del campo de juego, el cual era de dimensiones similares a un campo de fútbol actual, pero cubierto de arena. Utilizando cualquier parte del cuerpo se debía introducir la pelota en dichos agujeros, con lo cual se obtenían 2 puntos, pero si se fallaba el tiro se sumaba medio punto al equipo rival. El encuentro duraba 50 minutos y era controlado por 8 árbitros.

En la ciudad de Ipiales, en la década de los 70 se formó una Escuela de Fútbol la cual tenía como monitor a un gran deportista muy destacado en nuestro medio como fue el señor Pablo León Mora, que tuvo un buen proceso de trabajo que más tarde se terminó.

Esta escuela a pesar de dar como fruto grandes futbolistas, en su interior se miraba que tenía el proceso de organización y funcionamiento en cuanto a la enseñanza - aprendizaje del fútbol se refiere, aunque se lo hizo únicamente por la experiencia adquirida por el monitor, ya que estuvo en el campo profesional hablando del fútbol, como jugador. Luego por circunstancias adversas se termina esta gran institución. Dando paso a la organización de una escuela de fútbol, creada por la Junta Municipal De Deportes, que tenía como secretario al señor Leonel H. donde todavía no existía dirección del ente, y como monitor el profesor Efraín Mázate.

Esto realizado en la década del 90 donde además se crea una escuela de formación deportiva por intermedio de Comfamiliar, teniendo como monitor profesor Alirio Rivera y como Directora a la doctora María Elena Tena, con una

duración de seis meses y se termina porque se cobraba una mensualidad de diez mil pesos que era muy alta para los padres en ese entonces.

Luego aparece la formación de los niños deportistas a cargo de Oscar Pérez, (Chicho) con el reconocido club "EL RAYO". También se trabaja en escuelas de formación como SALUD PÚBLICA que después pasa a ser Corporación Deportiva Hospital donde trabajaban monitores como Alirio García y Julio Rosero.

Las instituciones siguen trabajando con distintos nombres como FUNDEPI, y se crea, en la década del noventa, una escuela de fútbol que acoge a gran parte de la niñez de nuestra ciudad, su nombre, Escuela de Fútbol "FUTURAS ESTRELLAS" quienes han seguido un proceso de diez años y hasta ahora han salido jóvenes valores que han hecho quedar en alto los colores de nuestro Municipio, últimamente han relajado experimentos creando escuelas espontáneas ya que no existen sitios adecuados para la práctica de este deporte. La Escuela empieza a trabajar con monitores con experiencia futbolística (empíricos), como Oscar Pérez, Alfredo Morales, y con el transcurrir del tiempo va tomando fortaleza y llega a la Escuela de Fútbol un gran monitor de categoría, como es el profesor Fernando Cabrera. Vale la pena anotar también que desde el punto de vista organizativo y de funcionamiento esta escuela poco a poco ha ido adquiriendo experiencia aunque anteriormente tuvo sus inconvenientes en la cuestión administrativa y organizativa.

La Escuela de Fútbol FUTURAS ESTRELLAS ha impulsado a grandes deportistas y dirigentes de Nuestro Municipio a sacar nuevas instituciones o escuelas de formación deportiva, tal es el caso que hoy en día se cuenta entre otras con las siguientes escuelas.

ESCUELA DE FÚTBOL LOS POTROS. Monitoria por un gran profesional en la rama de la Educación Física: el señor Oscar Mejía.

ESCUELA DE FÚTBOL LOS PIBES, Manejada por un gran deportista y profesional, el señor Efraín Nazate, teniendo como sede la ciudad de Pasto, dirigida por Guillermo Romero, conocido monitor en el Departamento.

ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA DE "ORDEPI", creada por el director del ente deportivo Alfredo Apráez Folleco, que además cuenta con distintas escuelas de formación deportiva en otras disciplinas. La Escuela de Formación Deportiva en fútbol en la ciudad de (Ipiiales, es manejada por dos monitores, buenos deportistas, como son el profesor Alirio Rivera y el dirigente deportivo de nuestro Municipio, el señor Víctor Manuel Bolaños.

Mirando todas las circunstancias en las anteriores escuelas de formación deportiva en fútbol, un grupo de exfutbolistas ahora profesionales en el área de la Educación Física, y concedores del Fútbol en nuestra ciudad se dan a la tarea de

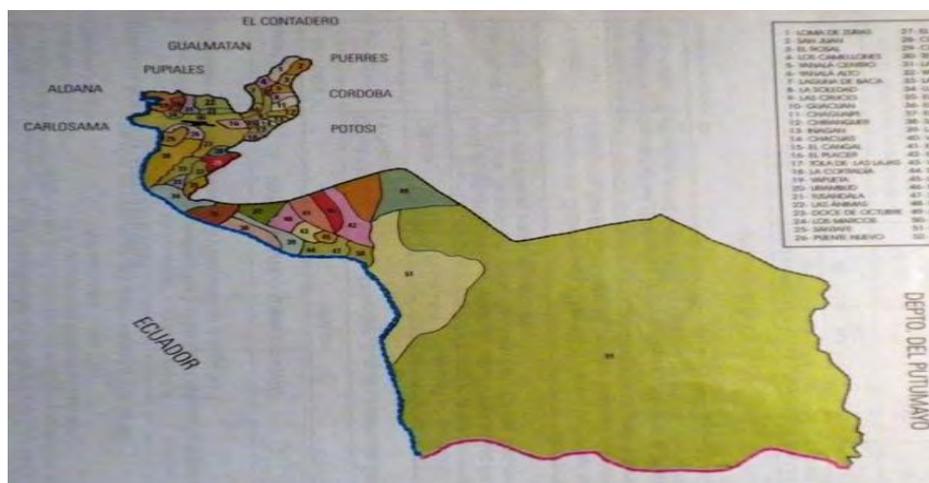
crear una Escuela de Formación y Fundamentación Deportiva en fútbol talento F.C. con la asesoría de reconocidos deportistas y profesores de la Educación Física, y dirigida técnicamente por el monitor Técnico Laboral en Educación Física, Eduardo Alfredo Morrales, con expectativas claras de formar integralmente al deportista y lograr tener a nuestros futbolistas en el Fútbol Profesional Colombiano tomando como base llegar a ser parte de una selección (Ipiales, Selección Nariño).

2.1.2 Entornos de investigación. Ipiales catalogada como la ciudad deportiva del Departamento de Nariño, localizado en el extremo Sur Occidental, delimita al norte con el Cauca, al este con el Putumayo, al sur con el Ecuador, y al oeste con el Océano Pacífico.

La economía del Departamento se basa en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, frijol y cebada; en la ganadería se destaca el ganado vacuno, con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el Litoral Pacífico.

La ciudad de Ipiales, es considerada con un gran potencial deportivo en diferentes deportes como colectivos e individuales pero sin escenarios aptos para la práctica de este deporte por ello nace la necesidad de plantear este proyecto de la mano de un complejo deportivo con escenarios aptos para la práctica del deporte

Figura 2. Caracterización de Ipiales y su entorno



Fuente: Alcaldía de Ipiales

Figura 3. Escudo y Bandera de Ipiales



Fuente. Este estudio

“El municipio de Ipiales se encuentra situado al sur oriente del departamento de Nariño, a una altura de 2.900 msnm y con una temperatura promedio de 12°C. El municipio cuenta con 109.116 habitantes y está ubicado a 85 kilómetros del municipio de Pasto. Limita con municipios como Pupiales, Aldana, Carlosama y con la República del Ecuador. Esta última frontera es de importancia nacional e internacional y de grandes ventajas en materia de comercio y como fuente de empleo para Ipiales, para los habitantes de la “ex provincia” de Obando y del norte de Ecuador. Respecto a la condición política y administrativa, se encuentra conformado y organizado por 12 comunas y 17 corregimientos”¹.

División política y administrativa: El Municipio de Ipiales se encuentra dividido en:

- **Sector rural el cual se subdivide en:**

- Sector campesino
- Sector indígena.

- **Sector Urbano.**

Sector Rural: El sector rural se encuentra conformado actualmente por cuatro corregimientos, sesenta y cuatro (64) veredas; dentro de la mayoría de ellas se encuentran asentamientos indígenas.

Corregimientos:

- Corregimiento de la Victoria

¹ MINTRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Plan Local de empleo para Ipiales. “Todos por una Ipiales más competitiva”. 2014. p.13.

- Corregimiento de Las Lajas
- Corregimiento de Yaramal
- Corregimiento de San Juan.

Dimensión económica: La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, micros empresariales y turísticos, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

Sector Industrial: Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza. En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como micro empresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

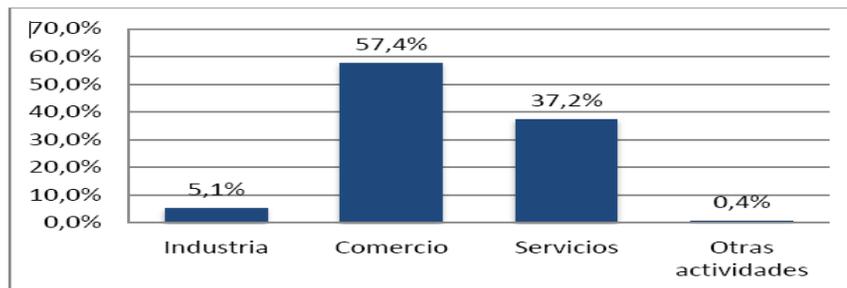
Sector Comercio: Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

Sector Transporte: “Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el

transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País”².

Figura 4. Municipio de Ipiales. Establecimientos según actividad económica 2007



Fuente: Plan de desarrollo municipio de Ipiales 2008-2011³

Nuestro grupo empresarial fue creado hace más de treinta y cinco años, cuando existían en nuestro país los agentes de aduanas nombrados de manera vitalicia directamente por la Presidencia de la Republica, siendo Don Adalberto Coral Martínez (q.e.p.d.) el primero en montar la empresa en lo que hoy se conoce como zona de frontera con Ipiales como la cabecera principal de ella.

Hoy día somos el resultado de toda esa experiencia acumulada, con todos los cambios y mejoras que ha tenido la normativa aduanera, en aras de facilitar los trámites de comercio exterior; permanecemos en constante actualización tanto documental como de sistemas operacionales, de igual manera con la aplicación de herramientas modernas de alta significancia como la reingeniería y el re direccionamiento de procesos, lo cual nos permite con toda seguridad ofrecerles un servicio de altura, muy profesional ajustado a las necesidades modernas y contemporáneas.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Estado del arte. Según la investigación realizada se tiene conocimiento que existen otros trabajos de investigación relacionados con el tema a nivel regional, nacional e internacional, permitiendo orientar los procesos iniciales del presente trabajo de investigación. Entre los estudios se encontró:

² PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. MUNICIPIO DE IPIALES. Disponible en: <http://ipiales-narino.gov.co> [citado agosto de 2014]

AUTORES: JIMMY ALEXANDER BUITRAGO RESTREPO
FABIÁN DARIO DURANGO GIRALDO

TITULO: "ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA LA FORMACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DEPORTIVOS (SER DEPORTIVO)." UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN FÍSICA. MEDELLÍN 2006

Objetivo general: Comercializar servicios de actividad física, recreación y deportes de calidad, organizados y orientados por profesionales en el área, dirigidos a la empresa privada (PYMES y grandes empresas), organizaciones y entidades públicas y a la comunidad de los estratos 4,5 y 6 de Medellín, buscando satisfacer las necesidades de esparcimiento, aprovechamiento del tiempo libre y mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

Objetivos específicos:

- Vender programas y servicios en iniciación, formación y especialización deportiva.
- Organizar y promover eventos lúdicos – deportivos a nivel del sector privado (PYMES y grandes empresas), entidades públicas y comunidades de estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Medellín.
- Mercadear la práctica de la actividad física, la recreación y el deporte en las diferentes grupos externos de la ciudad de Medellín.
- Ofrecer servicios laborales temporales con profesionales de la actividad física, la recreación, el deporte y áreas afines.
- Vender servicios de capacitación y asesoría en administración deportiva y todo lo relacionado con la actividad física.
- Diseñar un portafolio de servicios en actividad física, recreación y deportes que suplan las necesidades del mercado.

Conclusiones:

Empleos Generados:

Profesional: 6
Técnico: 2
No calificados:

Ventas:

Ventas Promedio mes: \$ 67.408.275

Total ventas del proyecto: \$ 2.831.147.568

Costos:

Fijos del servicio: \$ 154.854.639

Porcentaje de costo variable: 81,36%

Punto de equilibrio:

En pesos: \$ 45.206.015

Periodo de recuperación de la

Inversión: 3 Meses

Rentabilidad sobre la inversión: 0,7887

Valor Crédito: \$16.000.000

Partiendo del Análisis de costos realizado en el presente plan de negocios, observamos que la idea es aplicable y con una muy buena proyección en el campo de la actividad física la recreación y el deporte.

El presente plan de negocios se puede adecuar a los lineamientos que en materia de emprendimiento exigen las entidades públicas y privadas encargadas de promocionar este tipo de iniciativas.

En el campo de los servicios deportivos se tendrá una alternativa diferente, La cual ofrecerá un amplio portafolio de servicios integrales en el área de la actividad física, la recreación y el deporte.

El impacto social ejercido por la organización SER DEPORTIVO, se reflejara en el desarrollo económico de la ciudad y del sector, a través de la generación de empleo, estímulo de la economía de servicios complementarios, el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida del usuario.

El mercado de la actividad física de la ciudad de Medellín, está ahí dispuesto para ser estimulado a través del desarrollo de políticas de mercadeo y estrategias administrativas que permitan percibir la Actividad física, la recreación y el deporte, como un servicio esencial de repercusión importante en todas las dimensiones del usuario.

El plan de negocio económicamente es viable, ya que las evaluaciones financieras Basado en las proyecciones de ventas reflejan...

En la elaboración del presente proyecto de inversión aplicamos conocimientos vistos a lo largo de la especialización en administración deportiva tales como: legislación deportiva, formulación evaluación y gerencia de proyectos, análisis de costos, entre otros.

AUTOR: ALDO CÁMERA TRIVIÑO

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ACTIVIDAD FÍSICA DEPORTE Y RECREACIÓN UNIVERSIDAD “EAN” FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS PRGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS BOGOTÁ D.C.
2011

Objetivo general: Diseñar el plan de negocios de una empresa prestadora de servicios de actividad física, deporte y recreación, cuyos clientes sean otras organizaciones, aumentando la calidad de vida de sus colaboradores, potenciando su productividad y generando un ambiente sano para las mismas.

Objetivos específicos:

- Establecer el mercado potencial para la idea de negocio
- Analizar el sector económico y la competencia
- Determinar los requerimientos técnicos mínimos para llevar a cabo el proyecto
- Referenciar un marco legal apropiado para la idea de negocio
- Concluir la viabilidad financiera del plan de negocio

Conclusiones finales: El proyecto es altamente atractivo en materia de inversión, pues todos los indicadores financieros demuestran la viabilidad económica de desarrollarlo, estos sumados a los resultados del estudio de mercados que refleja la fuerte intención de adquirir estos servicios por parte del mercado objetivo claramente definido y el conocimiento actual que se posee por parte del autor del desarrollo del negocio, establecen una gran oportunidad de emprendimiento bajo las condiciones plasmadas en este plan de negocios.

El mercado existe, necesita y requiere esta clase de servicios, y lo mejor, está dispuesto a pagar por ellos. Los recursos en materiales físicos para el desarrollo de este proyecto son básicos y no se requiere de infraestructura o equipos especiales o complejos que permitan el libre desarrollo y funcionamiento del negocio.

La opción de obtener el 50% de los recursos financiados es mucho más atractiva en términos de retorno de la inversión y dividendos. Este plan de negocios determino los factores de éxito para este tipo de organización, desde la parte legal

hasta los pormenores financieros, y establece a su vez un enrutamiento direccional, que proyecta el éxito de la organización.

AUTOR: LORENA ALEXANDRA GUTIÉRREZ CAÑAVERAL

TITULO: Plan de negocio para la creación de la Empresa Health in Colombia S.A.S. Soluciones Integrales de Salud y Turismo. Universidad EAN Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Bogotá, D.C. 2012

Objetivo general: Desarrollar el plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una empresa comercializadora de servicios de turismo en salud mediante la modalidad de e-comerse a nivel internacional.

Objetivos específicos:

Corto Plazo: Desarrollar un proyecto productivo e innovador, que logre, tener una participación mínima del 0,002% del mercado del potencial del turismo en salud a nivel nacional, al término del primer año de operaciones. Es decir se espera producir 50 unidades al año.

Mediano Plazo: Para el segundo año de actividades se pretende alcanzar un desarrollo eficiente de la cadena de servicios, logrando un crecimiento de la demanda como mínimo en razón al crecimiento del PIB (estimado en 2,5%). Sin embargo la meta final es obtener un crecimiento de la demanda de por lo menos en 5%, con el apoyo de estrategias de venta y mercadeo, incrementando así la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Largo Plazo: En un periodo de cinco años se espera que HIC sea reconocida como una empresa exportadora de servicios en el mercado de la salud y el turismo con altos estándares de calidad, garantizando la sostenibilidad de la empresa, y contribuyendo con el compromiso social en cuanto a generación de oportunidades de empleo.

AUTOR: CRISTHIAN GEOVANNY JIMENEZ AGUIRRE

TITULO: “PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”, FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD” ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO INGENIERO COMERCIAL AÑO 2010

Objetivo general: Desarrollar un Plan de Gestión Estratégica de la Escuela de Fútbol L.D.U.Q. - Valle de los Chillos fundamentado en Balance Scorecard, que contribuya al crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social de la institución.

Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional aplicando la metodología foda permite a la escuela potencializar los aspectos positivos y minimizar los aspectos negativos.
- ✓ Elaborar un direccionamiento estratégico basado en la visión que permita a la escuela ser sostenible en el tiempo.
- ✓ Desarrollar un estudio del mercado objetivo que permita conocer las necesidades y preferencias de los clientes.
- ✓ Definir proyectos estratégicos a emprender por la escuela y desarrollar los prioritarios a corto plazo.
- ✓ Diseñar el bsc de la escuela, mediante políticas de mejoramiento continuo que permitan el monitoreo de la gestión.
- ✓ Elaborar la evaluación financiera de los proyectos prioritarios, demostrar su factibilidad y alineamiento con las estrategias propuestas de crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social.

Conclusiones:

- a) La Institución de Formación Deportiva “ESCUELA DE FÚTBOL DELIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO – VALLE DE LOS CHILLOS”, como la mayoría de las PYMES del Ecuador, se ha manejado sin un direccionamiento estratégico y sin contar con una estructura Organizacional y Organigrama de Funciones que le permita establecer procesos para hacer más eficiente la gestión
- b) Administrativa y Operativa en la Institución.
- c) Al realizar un Diagnóstico Estratégico, análisis variables y de mercado aplicando encuestas personales a los clientes del mercado objetivo para medir su nivel de satisfacción tanto del servicio ofertado como de las instalaciones de la Escuela, se obtuvo que, los clientes se encuentran satisfechos con el Servicio prestado pero que requieren, para lo cual se desarrolló Proyectos como es el caso de Servicios Complementarios para minimizar estas insatisfacciones.
- d) La Escuela se encuentra en niveles aceptables de preferencia de los clientes del sector de influencia pero requiere manejar un Marketing especializado por tal motivo es necesario establecer una Área especializada para realizar dicha actividad.
- e) El modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard prueba ser una herramienta poderosa de control y gestión en general, y de manera especial en la Escuela que le permitirá medir si sus objetivos estratégicos son

cumplidos o no, en donde puede controlar los parámetros de desempeño de manera instantánea y eficiente.

- f) La Esc. L.D.U.Q.-V. Siente la necesidad de implementar proyectos estratégicos que le permitan lograr los objetivos estratégicos planteados en el BSC, para de esta manera lograr a llegar con el cumplimiento de la Visión propuesta.
- g) La institución “Esc. L.D.U.Q.-V” no tiene un control eficiente de la parte financiera por tal motivo llevan un manejo de flujos de caja de manera que existen muchos gastos y costos innecesarios los cuales no les permite tener mayor utilidad al final del año.
- h) En el Análisis financiero se pudo determinar que el proyecto es viable debido a que el VAN es positivo y corresponde a \$226085,95; de igual forma la TIR de 45,80% superando a la TMAR de 19,31% ratificando la viabilidad del proyecto. Además la RC/B con el proyecto asciende a \$3,05 que manifiesta que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$2,05 dólares.

2.2.2 Fundamentación teórica:

El plan de negocios: El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre esta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. (Acosta, 2001).

Un plan de negocios define su empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía. Los componentes básicos incluyen un estado de cuentas actual y pro forma (modelo), una declaración de ingresos y un análisis de flujo de efectivo. El plan de negocios lo ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio. Un buen plan de negocios es un elemento crucial de cualquier solicitud de préstamo, porque proporciona información organizada y específica de su compañía y de cómo pagara el dinero que le prestaron. Además, informa al personal de venta, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas⁴.

⁴ Disponible en: www.sba.gov/espanol/7primeros_pasos/Elementos_basicos/jie_un_plan_de_negocios.html [citado agosto de 2014]

El plan de negocios ayuda a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del merito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. (Nápoles, Torres, 2001)

Para la elaboración de un plan de negocios se deben cumplir con sus distintas fases o estudios los cuales son:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional y legal
- Estudio financiero
- Estudio del plan operativo
- Impacto

a. Estudio de mercado: Es la cuantificación de transacciones tanto de bienes y servicios provenientes de un nuevo proyecto que los beneficiarios estarán dispuestos a demandar en un tiempo y a un precio determinado, además, detecta y mide las necesidades actual y futura de un bien o servicio y las posibilidades de suplirlas mediante una nueva idea de inversión. El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuales son la necesidades insatisfechas del mercado, cual es el mercado potencial, que buscan los consumidores, que precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente compraran, por que compraran, que otros productos o servicios similares compran actualmente. (Acosta, 2001).

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

- **El consumidor:**

Sus motivaciones de consumo

Sus hábitos de compra

Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia

Su aceptación de precio, preferencias, etc.

- **El producto:**

Estudios sobre los usos del producto

Test sobre su aceptación
Test comparativos con los de la competencia
Estudios sobre sus formas y tamaños

- **El mercado:**

Estudios sobre la distribución
Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
Estudios sobre puntos de venta, etc.

- **La publicidad:**

PRE-test de anuncios y campañas.

Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.

Estudios sobre eficacia publicitaria, etc. (www.contactopyme.gob.mx/guias/empresariales/guias)

“El plan de mercadeo es la herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará. La empresa, de esta forma podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga.

Esta es la sección donde el equipo de trabajo de la empresa debe considerar variables como: clientes, usuarios, productos, servicios, competencia, proveedores y estrategias de comercialización.

El producto o servicio: El producto o servicio en términos prácticos es el satisfactor de las necesidades de los clientes. Dicho en otras palabras es el bien a comercializar. Es fundamental recordar que de acuerdo a los actuales niveles de competitividad, debido al fenómeno de la globalización que se vive en el mundo, se deben desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad.

En la presentación de los productos y servicios se deben colocar aspectos como: Características, usos, atributos, ventajas, beneficios, etc. Todos estos enfocados desde el punto de vista del cliente.

Debe presentarse ampliamente el producto o servicio, tratando de enfatizar los siguientes aspectos:

- Identificar los problemas existentes.

- Los problemas deben ser comunes a grupos de personas o empresas, de manera que su solución sea atractiva a un número importante de potenciales consumidores.
- Presentar el producto desde el punto de vista de cómo puede solucionar dicha necesidad.
- Describir características, usos, ventajas, beneficios, duración y vigencia.
- Mencionar factores de diferenciación frente a productos de la competencia.
- Indicar acciones a desarrollar para la protección del producto.

Para este punto, es importante la introducción de gráficos del producto o diagramas para explicar la prestación del servicio.

El mercado: Es el conjunto de oferentes y demandantes de un producto y/o servicio. La empresa deberá identificar cuáles son las características que conforman el mercado al cual dirigirá su oferta, teniendo en cuenta variables como:

- Ubicación geográfica.
- Tamaño del mercado (en unidades y en unidad monetaria).
- Porcentaje de crecimiento anual del mercado.
- Quienes conforman la oferta (competencia).
- Incluir la información relevante que se obtuvo durante la fase de validación con el mercado.
- Identificar el o los segmentos de mercados que se consideraran como objetivos dentro de la labor de mercadeo de la empresa.
- Se debe establecer el orden cronológico en el que se incursionara en el mercado, es decir, si se atacaran varios segmentos en forma simultanea o se realizara por etapas.

Para el análisis del mercado es importante realizar recolección de información o investigación, recurriendo a fuentes primarias o secundarias. El grado de madurez del mercado permitirá el fácil acceso o no a la información disponible, en especial cuando se trata de información secundaria. Es válido recordar que cuando se habla de fuentes secundarias, se está hablando de información ya disponible, la cual se encuentra en revistas especializadas, periódicos, bases de datos, documentación pública y privada, etc.

Para la obtención de información de fuentes primarias, es decir, aquella que se obtiene directamente de la fuente, se requiere de herramientas como la investigación de mercados, la que a su vez ofrece múltiples técnicas para acceder

a la información de acuerdo a los recursos disponibles tales como calidad de la información requerida, profundidad de la información, tiempo y presupuesto. De las dos fuentes, es importante aclarar que la obtenida de las primarias es la que ofrece un mayor grado de confiabilidad.

Si se trata de un mercado nuevo será necesario un estudio de mercado para la delimitación del tamaño y del segmento de mercado al cual se dirigirá la iniciativa. Para ello muchas veces es necesario recurrir a estimaciones.

Toda la información obtenida y descrita en esta fase del plan de negocio facilitara en gran medida el proceso de toma de decisiones estratégicas para la organización.

Segmentación del mercado: Un segmento del mercado es una porción del grupo total de demandantes, que poseen características comunes entre si y que representa mayor potencial de ventas y por lo tanto de utilidades para la compañía. Algunas de esas características pueden ser: gustos, hábitos de consumo, frecuencia de compra, lugar de ubicación geográfica, capacidad económica, nivel cultural, entre otros.

Los segmentos deben ser identificados de acuerdo al potencial de ventas que representen para la organización. Es fundamental tener en cuenta que debe ser un segmento en crecimiento o con potencial a éste.

En la identificación de los segmentos no se debe dejar de lado la investigación de la competencia, ya que ésta va a permitir conocer a que segmento llega y en cuales no está y de cuales se ha retirado y por qué motivos.

El cliente: Es el conjunto de consumidores reales y potenciales de los productos y/o servicios que serán ofrecidos por la empresa. Pueden ser considerados a escala institucional (personas jurídicas), es decir, de orden público o privado, y también pueden ser considerados en forma individual (personas naturales).

Las necesidades del cliente son motivo permanente de investigación y análisis por parte de las empresas, dado que éstas dan origen a una serie de desarrollos de nuevos productos o aplicaciones de los mismos, los cuales son diseñados con el propósito de satisfacer necesidades.

Bajo el nuevo esquema del mercadeo, uno de los cambios importantes es el enfoque que las organizaciones le están dando al cliente y no hacia los productos como sucedía en otras épocas.

Los cambios en este enfoque comprenden las siguientes características:

- Los productos dejan de ser estándar y pasan a ser personalizados, haciéndonos recordar que como clientes nos gusta ser tratados de forma diferente.
- Aunque el enfoque cambió, se puede decir que uno de los atributos fundamentales del producto que se debe mantener es la calidad.
- El enfoque de productos mide su éxito en el número de clientes obtenidos. El enfoque orientado a clientes mide su éxito en la capacidad de la compañía para conservar y desarrollar los clientes.

El perfil del cliente: Para las empresas su razón de ser son los clientes y por tal motivo el conocimiento que de ellos posean las organizaciones se convierte en el factor diferenciador y estratégico a la hora de mantener y crear una posición competitiva fuerte.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?, ¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?, ¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?, ¿Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?.

Fidelización- del Cliente: Lo importante para las empresas es desarrollar fidelidad en sus clientes, sobre todo en épocas cambiantes como la actual. En este marco es necesario desarrollar mecanismos eficaces que determinen la duración de la relación cliente-empresa. Incluso en términos monetarios, es mucho más económico aplicar estrategias para “fidelizar clientes activos”, que implementar estrategias que permitan abrir nuevos mercados.

Las preguntas a responder son: ¿cuánto se espera que sea la duración de las relaciones con los clientes de la compañía? y ¿cual es la estrategia para mantener esa duración cliente-empresa?

Participación del Cliente: Generar los espacios y los medios que permitan una continua retroalimentación sobre los gustos, expectativas, hábitos de consumo de los clientes de la empresa, de tal manera que se monitoreen en forma continua y se permita a la compañía anticiparse con productos y servicios de óptima calidad a las necesidades del cliente.

Los tiempos modernos les han permitido a las empresas acceder a herramientas tecnológicas disponibles para el manejo eficiente de las relaciones con los clientes. Es el caso de herramientas como el CRM (Administración de Relaciones

de Clientes), herramienta que permite a los clientes participar en el diseño y desarrollo de los productos, a partir del conocimiento profundo que obtiene la empresa sobre el perfil del cliente. Algunas preguntas inteligentes para resolver en este punto son: ¿cómo participará el cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio?, ¿Qué programas o tecnologías de la información se van a implementar para asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente?

Nivel de satisfacción del cliente: Cuando la empresa entre en su fase operativa es necesario que genere sus propios mecanismos de medición y retroalimentación sobre el comportamiento y nivel de satisfacción de los clientes, a partir de diferentes Sistemas de Información. La información obtenida, será considerada para la toma de decisiones con relación a los productos y servicios.

Competencia: De manera indirecta en los ítems anteriores, es probable que ya se haya tratado al menos en forma general, algunos aspectos relacionados con la competencia actual y potencial que presenta el mercado al cual se dirigirá la empresa con sus productos.

En esta parte del plan de negocio se realiza una descripción detallada sobre la competencia, analizando aspectos claves como: Productos que serán competencia directa, es decir, que estarían compitiendo en la misma categoría de producto que el propio, o competencia indirecta cuando se trata de productos sustitutos, que aunque no están en la misma categoría, sí pueden ser una alternativa paralela a la propia oferta y por lo tanto pueden reemplazar el producto en cuestión.

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son:

- Cuáles son los competidores directos e indirectos (los relevantes)
- Participación en el mercado.
- Cubrimiento del mercado (zonas geográficas que cubre)
- Fortalezas, debilidades.
- Estrategias comerciales.
- Inversión en publicidad u otros medios de mercadeo.
- Estrategias de precios.
- Canales de distribución.
- Puntos de venta directos (si se tienen)

Estrategia de precios: Los precios representan un papel determinante en la forma de cómo la empresa interactúa con su mercado objetivo y de cómo estos le permitirán posicionarse en el mercado.

Existen, básicamente, tres maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- Con base en la demanda y las fuerzas del mercado.
- Con base en los costos de producción y comercialización.
- Con base en la competencia.

Las empresas de base tecnológica, en la mayoría de los casos consideran la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el cliente. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente. En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros.

Promoción: Esta sección es utilizada para definir y describir las estrategias que se utilizarán para la comercialización efectiva de los productos y/o servicios de la empresa. Es necesario enumerar las estrategias una a una, de manera que se detallen las diferentes acciones a implementar, las cuales deben responder en forma directa a la consecución de los objetivos del plan de mercadeo.

La actividad promocional de la empresa tiene varios propósitos, considerándose el principal, el de comunicar al público objetivo y al mercado en general sobre la existencia del producto, sus características, ventajas y orientar al consumidor en como acceder a éste.

Cuando se trabaja en la definición de la estructura promocional, recuerde mantener una coherencia entre el plan financiero y la campaña promocional, debido a que esta última si esta bien estructurada, impactará en forma directa el nivel de ventas, pero para ello se debe contar con un presupuesto importante de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Nivel de reconocimiento deseado.
- Preferencia por parte del cliente.
- Niveles deseados de compra.
- Estrategias (publicidad, promoción al consumidor, fuerza de ventas, relaciones públicas, merchandising, etc.)
- Presupuesto disponible para labores comerciales o de distribuidores.

Distribución: Dentro de todo el proceso de mercadeo, la distribución que tendrán los productos también representa un papel determinante para garantizar la satisfacción de los clientes.

Para ello, son utilizados los canales de distribución, los cuales buscan “acercar a los clientes con los productos”. Es decir, además de facilitar el acceso a los productos, también buscan mejorar la disponibilidad permanente del producto.

A nivel mundial, están apareciendo nuevos medios que se convierten de manera indirecta en canales de distribución y tal es el caso del Internet. De ahí la importancia de conocerlos en forma detallada sobre su funcionamiento, bondades y ventajas que ofrecen.

Entre las diferentes formas de distribución, podemos mencionar:

- Distribuidores directos e indirectos.
- Fuerza de ventas propia.
- Franquicias.
- Puntos de venta.
- Internet.
- Alianzas con empresas que dispongan de canales de distribución en áreas geográficas específicas.” (www.garantiascosta.com)

b. Estudio técnico: “Aparte de la repercusión que la escogencia de la maquinaria y los equipos ejerce sobre la inversión en activos industriales, las características de estos deberán consultarse para computar las áreas a construir y los terrenos a adquirir, para cuantificar el valor de las depreciaciones y el mantenimiento. Además, el proceso seleccionado contribuirá a determinar las exigencias de recurso humano que participara directamente en la producción, el control de calidad y las reparaciones”.⁵

En el estudio técnico se desarrollaran los siguientes temas:

- Tamaño y localización de la planta de producción: es la determinación de la magnitud de los recursos a utilizar en un proyecto, ligados a su operación a plena capacidad y a la ubicación espacial de las instalaciones físicas de la planta de producción.
- Ingeniería del proyecto: es la determinación de la función productiva optima para la utilización eficaz de los recursos disponibles para la producción de un bien, definiendo elementos como la maquinaria y equipo y el proceso productivo que requiere la nueva empresa.
- Capacidad de producción: es el volumen de producción que es posible alcanzar en condiciones singulares de operación.
- Descripción del proceso productivo: es la forma en que una serie de insumos son transformados en productos, mediante la participación de cierta tecnología.

⁵ BURBANO RUIZ, Jorge E. y ORTIZ., Alberto. Presupuesto, Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 2ª Ed. Santa Fe de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1998. p. 332.

En cuanto al estudio técnico, los caminos que se propondrá tendrán en cuenta la escogencia de los equipos y procesos, con base en los requerimientos productivos de la organización derivados de la proyecciones de la demanda y por consiguiente los requerimientos en cuanto a los volúmenes de producción, también se definen los requerimientos de espacio físico para el monto y la ubicación de los activos y el mantenimiento requerido de la maquinaria escogida, los requerimientos energéticos.

c. Estudio organizacional: El estudio organizacional se refiere a como se van a administrar los recursos con que se cuenta, se refiere a la actividad ejecutiva de su administración, Organización, procedimientos administrativos, aspectos legales y reglamentos ambientales.

El principal objetivo de este estudio es Conocer cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos (todos sus subsistemas), Sistema de Calidad, etc.

Para cumplir con lo anterior es necesario tener en cuenta las siguientes actividades:

- Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan como se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Facilitación de reuniones de trabajo
- Analizar el flujo informativo. Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- Observar cómo funcionan las reuniones, periodicidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Lluvia de ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, matrices, otras.⁶

⁶ ANZIZU, José M. Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa, Alta Dirección. No. 120, Barcelona: s.n. 1985.

d. Estudio Financiero: Contiene una proyección de los resultados económicos financieros del negocio y están representados por el estado de resultados preformas, es estado de situación o Balance General pro forma y por el flujo de caja pro forma. (Nápoles, Torres, 2001)

El plan económico financiero tiene como objetivo primordial cuantificar el dinero o capital disponible y de esta forma poner en marcha, el negocio. Con un detalle significativo de los costos de puesta en marcha, de mantenimiento, así como el cálculo de previsión de tesorería. Por último la determinación del estado de resultados para calcular el beneficio o pérdida que ha tenido en el periodo.

El flujo de caja permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos de préstamos y el pago de los intereses.

El estado de resultados pro forma muestra la posición económica de la empresa en un periodo determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de generar y retener utilidades.

El balance general pro forma muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de honrar las deudas al vencimiento.

El presupuesto de efectivo o flujo de caja es una previsión de la disponibilidad que se tendrá de efectivo en un momento determinado, a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de colocar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden mayor beneficios.

Por último, se recomienda generar a partir de los flujos de caja, las siguientes medidas de rendimiento financiero:

- **El valor presente neto (VPN):** “representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto.

El VPN es una medida financiera que contempla el valor del dinero a través del tiempo, establece que 100\$ hoy representan mayor valor que 100\$ dentro de un año. Las calculadoras financieras y las hojas de cálculo permiten hallar este valor sin necesidad de conocimientos matemáticos.

Para hallar el VPN se trae a valor presente los ingresos futuros de año, descontándoles la tasa de interés (tasa de oportunidad) anual, de acuerdo con los periodos transcurridos entre el momento 0 y el momento del ingreso. Luego en el momento 0 se obtiene el valor neto entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos.

Si el resultado del VPN es positivo, esto significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad del dinero en otra inversión.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** mide la rentabilidad de los recursos que se mantienen invertidos dentro del proyecto. Al igual que el valor presente neto, este puede ser calculado fácilmente utilizando herramientas informáticas. En términos prácticos la TIR debe satisfacer las expectativas de rentabilidad de los inversionistas.” (www.garantiascosta.com)

Plan operativo: En este módulo se consigna el cronograma de actividades y de asignación de presupuestos conforme a las diferentes acciones que se vayan a llevar a cabo en el desarrollo del plan de negocios⁷.

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado, generalmente es anual.

Este plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo consta de las siguientes partes:

Objetivo General: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.

Objetivos Específicos: Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.

Actividades y Metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.

Estrategia de Trabajo: Describe la forma como se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.

Plazo de ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.

⁷ Disponible en Internet: (www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici_proced_imiento_para_presentar_plan_de_negocio/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocios.htm)

Responsabilidades: Se designan los responsables de las acciones.

En conclusión un plan de negocios es fruto de un ejercicio de planificación que analiza cuantitativa y cualitativamente los costos y beneficios de implementar una idea de negocios u oportunidad de inversión, con el fin de ayudar a tomar una decisión de inversión 1.

Es un medio en donde se establecen planes y muestra cómo estos podrían ser logrados. Debe demostrar que los resultados satisfacen los requerimientos del interesado, proporcionando la información justa y necesaria para la toma de decisiones. Debe enfatizar, también, los puntos fuertes y ser realista acerca de los puntos débiles. Es una herramienta de gestión empresarial que muestra la situación actual y las posibilidades futuras (como un proceso articulador y mediador entre el presente y el futuro).

El propósito de un plan de negocios es evaluar la factibilidad de una posible inversión, conociendo lo que implica llevarla a cabo, cuantificando rentabilidad y riesgos. Una vez que el interesado en invertir o ejecutar la idea de negocios esté totalmente convencido del éxito de ésta, el segundo objetivo es la captación de fondos para el desarrollo del proyecto. En esa lógica debe de venderse a sí mismo, para lograr la inversión de recursos propios, de inversionistas o se considera importante citar algunos apartes de libros y autores, los cuales hacen referencia al tema que se trata en el estudio para el desarrollo de la investigación. “La esencia de la doctrina de Fayol consiste en gobernar una empresa o institución pública o privada. Es un arte que debe asegurar la aplicación regional de sus funciones básicas que son: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administración. Estas funciones básicas están presentes en toda empresa o institución cualquiera que sea su naturaleza, pero con diferentes proporciones sean los niveles jerárquicos u ocupacionales”⁸.

La empresa es un conjunto de funciones las cuales realizadas de manera lógica y consecuente proporcionan el efecto esperado en el proyecto para crear La Empresa que va ser la escuela de formación y fundamentación en futbol independiente F.C. Son necesarias de todas las funciones básicas para su completo desarrollo, dentro de la investigación se determinan algunas funciones y se complementan entre sí proporcionalmente al tamaño de la empresa.

⁸ . MARTINEZ, Liliana. “Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de la planta medicinal Cobalonga, en el municipio de Ipiales”. Pasto: UDENAR, 2014. Tesis de Grado (Administración de empresas) Facultad de administración de empresas.

⁸ BONILLA, Cristina y ZAMORA, Juan Pablo. Diseño de un prototipo de diagnóstico para la Pequeña y Mediana Empresa. Bogotá: Editoriales Universitarias de Colombia ASEUC, s.f. Pp. 85-86.

Constantemente el mercado consumidor cambia de gustos y preferencias y, se debe a los constantes cambios y avances en tecnología, cultura, economía entre otros, que permite que nuevas empresas y nuevos productos y servicios surjan en el mercado para satisfacer a todos estos gustos y preferencias, por lo tanto dentro de este proyecto se establece una enseñanza en la práctica del deporte como lo es el fútbol, aprovechando al máximo toda la capacidad instalada, en cuanto a la infraestructura que se tiene ya que es propia y apta para la práctica de este deporte utilizando los diferentes equipos y herramientas, así como la creatividad y conocimiento de quien labora dentro de la Empresa.

“El sector de la empresa pequeña y mediana se ha convertido en un punto de atención obligatorio de los agentes económicos, sociales y públicos en los cinco continentes del mundo. Se han calificado como un elemento clave para lograr mayor competitividad internacional por su importante participación y aporte principalmente al crecimiento de la economía global, a la competitividad, la generación de empleo y al valor agregado”⁹.

Una idea de negocio por pequeña que sea logra en algún momento tocar la economía de una zona o de una región, lo que pretende el plan de negocios para crear la escuela de fútbol exclusivamente a prestar un servicio con calidad y respaldo.

En el proyecto se recalca la importancia de la calidad del servicio que se les brinda a los alumnos que harán parte de nuestra escuela de formación y fundamentación en fútbol. Ya que nuestros clientes se sentirán satisfechos del servicio prestado con calidad y con eficiencia.

“El estudio de la comercialización señala las formas específicas de procesos intermedios que han sido previstos para que el producto o servicio llegue al usuario final”.

2.3 MARCO LEGAL

NORMAS. El Proyecto Educativo Institucional — PEI, se debe realizar de acuerdo a los objetivos trazados y a la luz de las leyes relacionadas con los mismos:

* **LEY NACIONAL DEL DEPORTE 181 DE 1995.** Por la cual se dispuso para el fomento del deporte, la recreación. Aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte.

Objetivos Generales: el patrocinio, el fomento, la masificación. Divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y asesoramiento de la práctica del

⁹ Ibíd.

deporte, la recreación y aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas! mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

Objetivo Especial: la creación del sistema nacional del deporte, recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física. Acceso del Individuo y la Comunidad al Conocimiento y Práctica del Deporte: para garantizar el acceso del individuo y de la comunidad conocimiento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, el Estado tendrá en cuenta los siguientes objetivo rectores:

Objetivos generales y rectores de la ley:

- Integrar la educación y las actividades físicas, deportivas y recreativas en el sistema educativo general en todos sus niveles.
- Coordinar la gestión deportiva con las funciones propias de las entidades territoriales en el campo del deporte y la recreación y apoyar el desarrollo de éstos.
- Promover y planificar el deporte competitivo y de alto rendimiento, en coordinación con las federaciones deportivas y otras autoridades competentes, velando porque se desarrolle de acuerdo con los principios del movimiento olímpico.
- Ordenar y difundir el conocimiento y la enseñanza del deporte y la recreación y, fomentar las escuelas deportivas para la formación y perfeccionamiento de los practicantes y cuidar la práctica deportiva en la edad escolar, su continuidad y eficiencia.
- Formar técnica y profesionalmente al personal necesario para mejorar la calidad técnica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, con permanente actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad de los participantes y espectadores en las actividades deportivas, por el control médico de los deportistas y de las condiciones físicas y sanitarias de los escenarios deportivos.
- Estimular la investigación científica de las ciencias aplicadas al deporte, para el mejoramiento de sus técnicas y modernización de los deportes. Velar porque la práctica deportiva esté exenta de violencia y de toda acción o manifestación que pueda alterar por vías extradeportivas los resultados de las competencias.
- Compilar, suministrar y difundir la información y documentación relativas a la educación física, el deporte y la recreación y en especial, las relacionadas con

los resultados de las investigaciones y los estudios sobre programas, experiencias técnicas y científicas referidas a aquéllas.

- Contribuir al desarrollo de la educación familiar, escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud para que utilicen el tiempo libre, el deporte, y la recreación como elementos fundamentales en su proceso de formación integral tanto en lo personal como en lo comunitario.

*** LEY 1064 DE JULIO 26 DE 2006 Y SUS DECRETOS**

REGLAMENTARIOS: por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida anteriormente como educación no formal en la Ley General de Educación.

Artículo 1°. Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Artículo 2°. El Estado reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios. En consecuencia las instituciones y programas debidamente acreditados, recibirán apoyo y estímulo del Estado, para lo cual gozarán de la protección que esta ley les otorga.

*** LEY 115 de 1993: LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.** Decretos Reglamentarios:

- Decreto 2225 de 1985: Reglamenta el Decreto 2845 en lo referente a la participación de niños de 12 años en eventos deportivos.
- Decreto 1576 de 1985: Estructura a Coldeportes y la División de la Educación Física y Formación Deportiva.
- Decreto 00407 de 1996: Otorgamiento de las Personerías Jurídicas
- Decreto 00776 de 1996: Reconocimiento a Clubes Profesionales
- Decreto 1230 de 1995: Coldeportes Nacional
- Decreto 2845 de 1983: Normas para el Ordenamiento del Deporte, la Recreación y la Educación Física
- Ley 49 de 1993: Régimen Disciplinario en el Deporte
- Resoluciones: 000929/96 y 1666/97 Requisitos para Clubes deportivos promotores.

3. ANALISIS DEL MERCADO

3.1 PROBLEMA

El desconocimiento de la demanda y la oferta del mercado, para la creación de una academia especializada de futbol en el sector norte de la ciudad de Ipiales.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar la demanda y la oferta del mercado de un estrato socio económico medio, medio – bajo; ubicado en la zona Norte del municipio de Ipiales Departamento de Nariño.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la aceptación de una academia de fútbol.
- Establecer la demanda insatisfecha que existe en el mercado objetivo.
- Determinar el precio sugerido del mercado.
- Identificar la ubicación adecuada para el funcionamiento de la academia de fútbol.
- Establecer la frecuencia de compra.
- Investigar los medios que puedan ser utilizados para la difusión de la academia de fútbol.

3.4 HIPÓTESIS

El 60% del segmento del mercado de las clases media, media baja de la ciudad de Ipiales, le gustaría que su hijo pertenezca a una academia o escuela de futbol.

3.5 METODOLOGÍA

3.5.1 Tipo de Estudio. El tipo de estudio que se va a realizar es exploratorio y descriptivo.

3.5.2 Método. El método de estudio que se manejo fue el inductivo ya que se investiga de manera particular el segmento mercado para determinar sus gustos, tendencias, necesidades, y preferencias de compra.

3.5.3 Fuente de recopilación e información:

3.5.3.1 Fuentes secundarias. El tema de estudio se sustentará en información obtenida de:

- Bibliotecas (textos, revistas, documentos, prensa, tesis de grados, entre otros.)
- Internet
- Revistas especializadas de fútbol
- Índices del DANE

3.5.3.2 Fuentes primarias. Para la obtención de información se realizará encuestas personales, dirigidas a padres o representantes de familia de nivel socio económico medio, medio bajo, que tengan niños en edades comprendidas de 6-14 años en el Sector Norte de la ciudad de Ipiales.

3.5.4 Técnicas de recopilación e información. Las técnicas a utilizarse serán las encuestas personales y la observación. (ANEXOS)

3.6 TIPO DE MUESTREO

3.6.1 Probabilístico. Para la realización de la presente investigación se utilizó el tipo de muestreo probabilístico estratificado, ya que divide a la población como un todo, después los elementos serán seleccionados al azar por un método sistemático de cada estrato.

3.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Considerando que la proyección de la ciudad de Ipiales para el año 2013 basado en los indicadores del DANE es de 110.000 habitantes, se ha tomado en cuenta para el cálculo de la muestra el 11,39% del sector norte de la ciudad de Ipiales, un estrato socio económico medio, medio bajo, de hogares conformados por parejas de 23 a 40 años, que tengan niños varones entre 6 a 14 años de edad.

3.8 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se ha tomado en cuenta como punto de referencia datos estadísticos, de esta se tiene:

Población del municipio de Ipiales, ya que se ha determinado la existencia de un universo finito, se aplicará la siguiente fórmula:

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

Dónde:

Z = nivel de confiabilidad (95%) =

P=probabilidad

positiva(0.50)

Q=probabilidad

negativa (0.50)

E = error (5%)

N = 27299 personas

n = 275

3.9 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

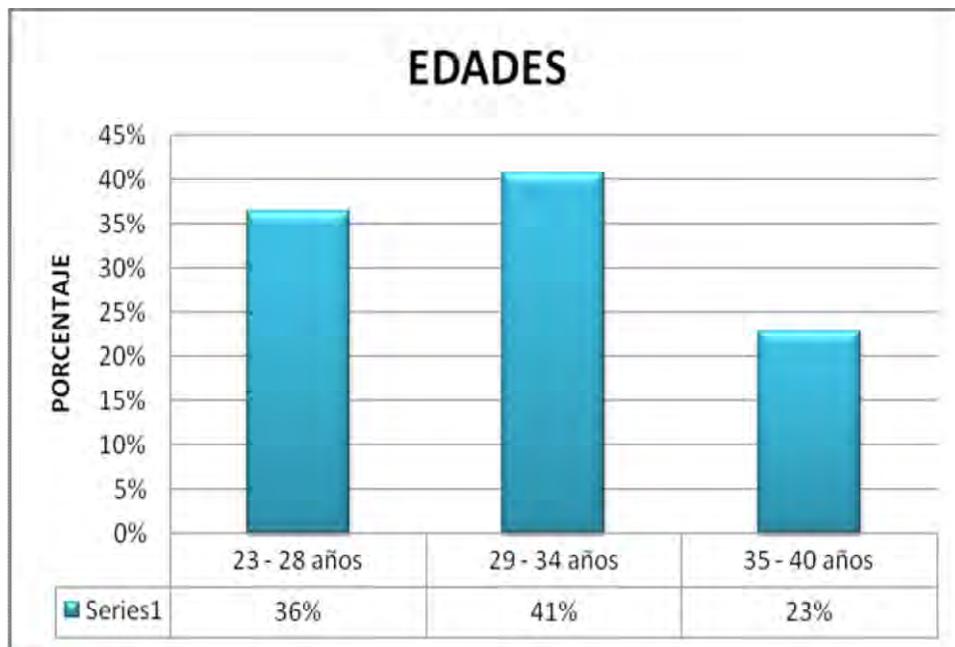
3.9.1 Informe de resultados:

Tabla 1. Edad

EDAD	# PERSONAS	fp
23 - 28 años	100	36%
29 - 34 años	112	41%
35 - 40 años	63	23%
Muestra	275	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 1. Edades



Fuente. Este estudio

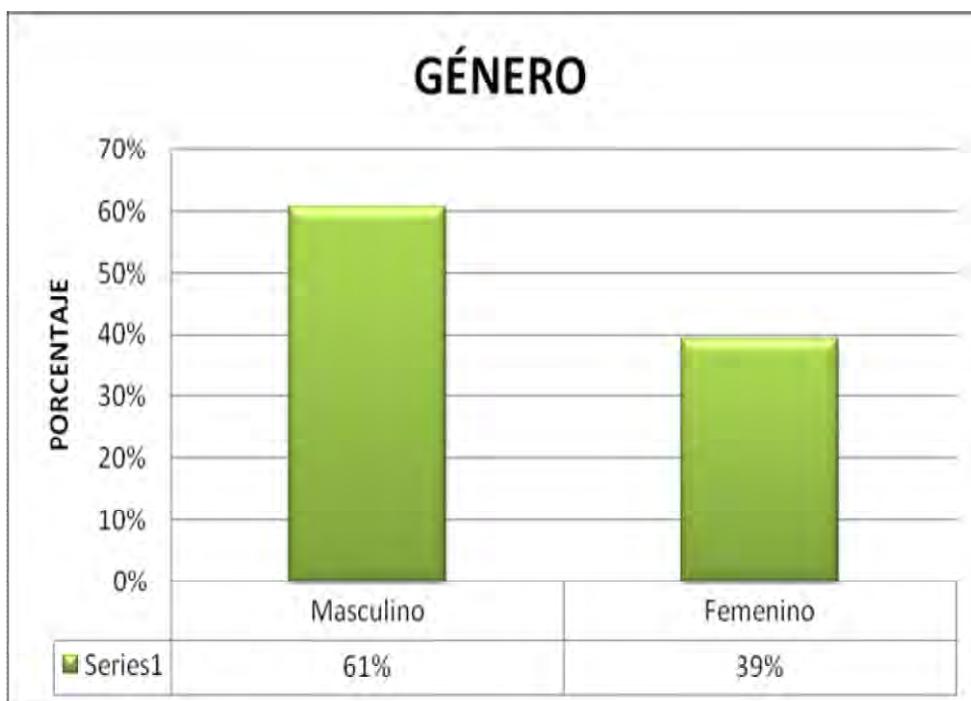
Interpretación: El 41% de los encuestados está dentro de las edades comprendidas entre 29 a 34 años, el 36% de 23 a 28 años, y el 23% en edades de 35 a 40 años.

Tabla 2. Genero

GENERO	# PERSONAS	fp
Masculino	167	61%
Femenino	108	39%
Total	275	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 2. Genero



Fuente. Este estudio

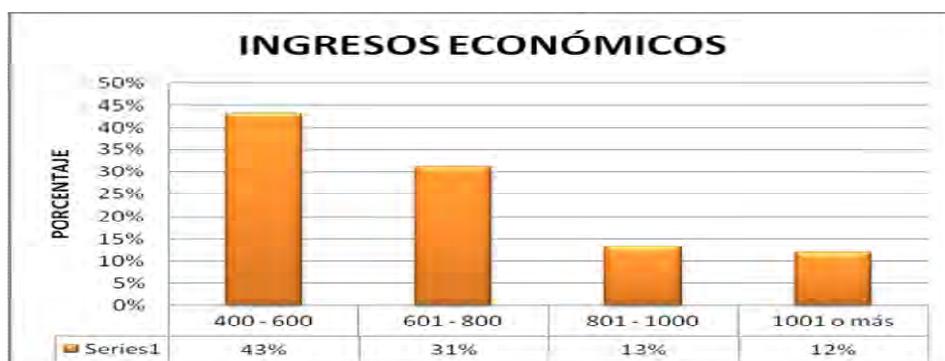
Interpretación: El 61% de los encuestados es de género masculino y el 39% es de género femenino.

Tabla 3. Ingresos económicos

INGRESOS Miles \$	# PERSONAS	fp
400 – 600	119	43%
601 – 800	86	31%
801 – 1000	37	13%
1001 o más	33	12%
Muestra	275	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 3. Ingresos económicos



Fuente. Este estudio

Interpretación: El 43% de los encuestados tiene ingresos entre 400 a 600 mil pesos, el 31% ingresos de 601 a 800 mil pesos, el 13% de 801 a un millón de pesos y el 12% ingresos promedio de 1 millón de pesos o más.

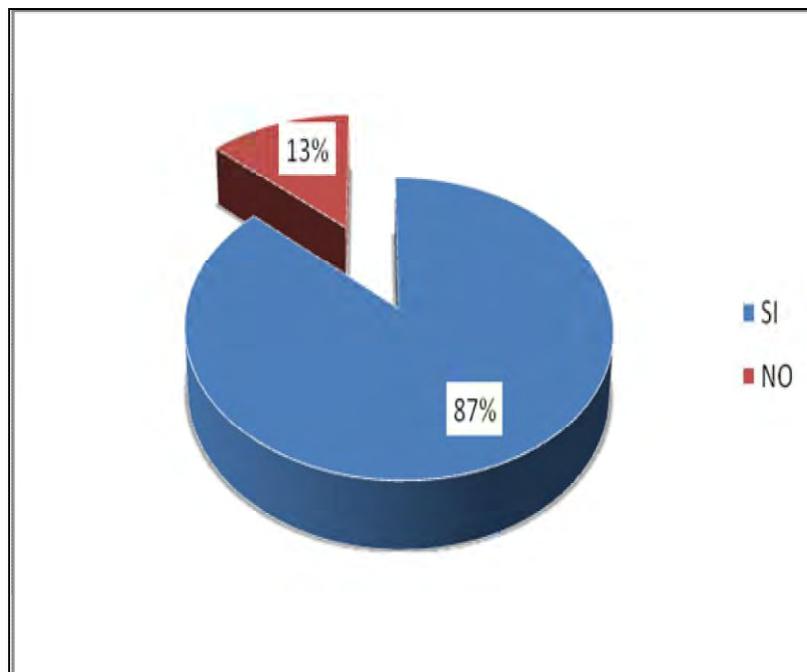
Pregunta 1. ¿Estaría interesado que su hijo participe en una academia especializada de fútbol?

Tabla 4. Variable

VARIABLE	# PERSONAS	fp
SI	239	87%
NO	36	13%
Total	275	100%

Fuente. Este estudio

Grafica 4. Variable



Fuente. Este estudio

Interpretación: El 87% de los responsables de cada hogar, considera que su hijo participe en una academia de especializada de fútbol, y el 13% no considera esa posibilidad.

Pregunta 2. ¿Por qué estaría dispuesto en adquirir este servicio para su hijo? ¿Y por qué motivo?

Tabla 5. Motivo

MOTIVO	# PERSONAS	fp
Aprendizaje	136	41%
Distracción	111	33%
Vacaciones	86	26%
Total	333	100%

Fuente. Este estudio

Grafica 5. Motivo



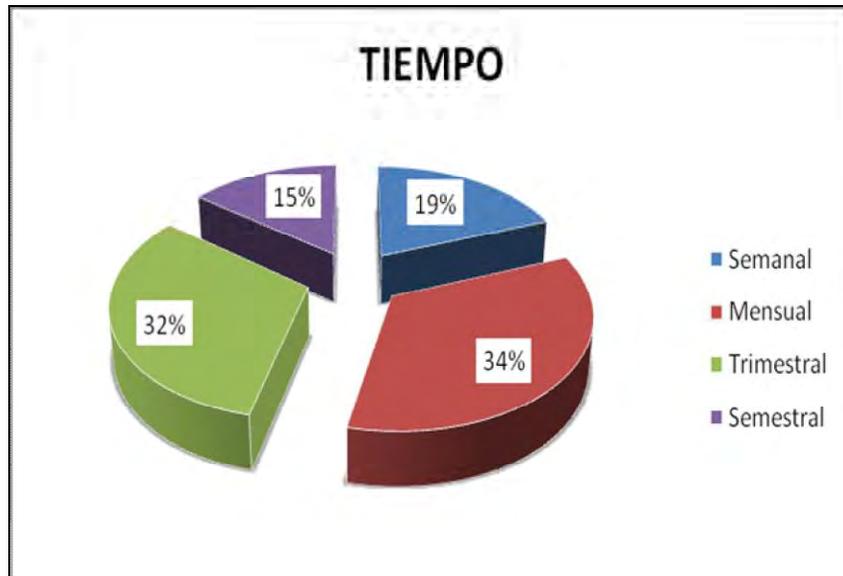
Fuente. Este estudio

Tabla 6. Tiempo

TIEMPO	# PERSONAS	fp
Semanal	46	19%
Mensual	82	34%
Trimestral	76	32%
Semestral	35	15%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Grafica 6. Tiempo



Fuente. Este estudio

Interpretación: El 34% de los encuestados desearían contratar este servicio por un tiempo de forma mensual, mientras que el 32% lo haría trimestralmente, el 19% de forma semanal y el 15% de forma trimestral.

El 41% de los encuestados anteriormente contratarían este servicio por motivos de aprendizaje, el 33% por distracción y el 26% lo consideran por vacaciones.

Pregunta 3. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este servicio de acuerdo a un tiempo establecido?

Tabla 7. Precio

precio	# PERSONAS	%
20.000 semanales	46	19%
70.000 Mensuales	82	34%
210.000 Trimestrales	76	32%
420.000 Semestrales	35	15%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Interpretación: El 34% de los encuestados estarían dispuestos a pagar 70.000 mensuales, el 32% pagaría de forma trimestral, mientras que el 19% estimaría pagar 20.000 semanales, y el 15% de forma semestral.

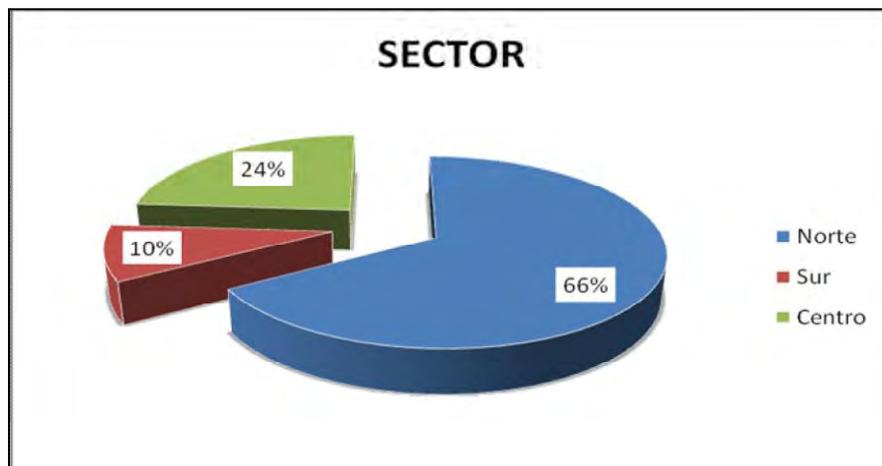
Pregunta 4. ¿En qué sector le gustaría que esté ubicada la academia de fútbol, si su respuesta es en el norte en que zona?

Tabla 8. Sector

SECTOR	# PERSONAS	fp
Norte	159	67%
Sur	23	10%
Centro	57	24%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 7. Sector



Fuente. Este estudio

Tabla 9. Ubicación

UBICACIÓN	# PERSONAS	fp
Centenario – placer	98	41%
lirios norte – San Vicente	36	15%
Centenario – Simón bolívar	25	10%
OTRO	80	33%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Tabla 10. Ubicación

UBICACIÓN	# PERSONAS	Fp
Centenario	23	29%
El placer	36	45%
Chilcos	21	26%
Total	80	100%

Fuente. Este estudio

Interpretación: El 66% de los encuestados le gustaría que la academia de fútbol esté ubicada en el sector norte de la ciudad, el 24% en el sector centro, y el 10% que este ubicada en el sur de la ciudad.

De los encuestados anteriormente del sector norte de la ciudad de Ipiales, el 41% desearía que la academia esté ubicada en la zona del centenario y el placer, el 15% entre lirios del norte y san Vicente, el 10% centenario y simón bolívar y el 15% de otros sectores que está distribuido de la siguiente manera:

- El 45% en el barrio el place
- El 29% barrio el centenario
- El 26% barrio los chilcos

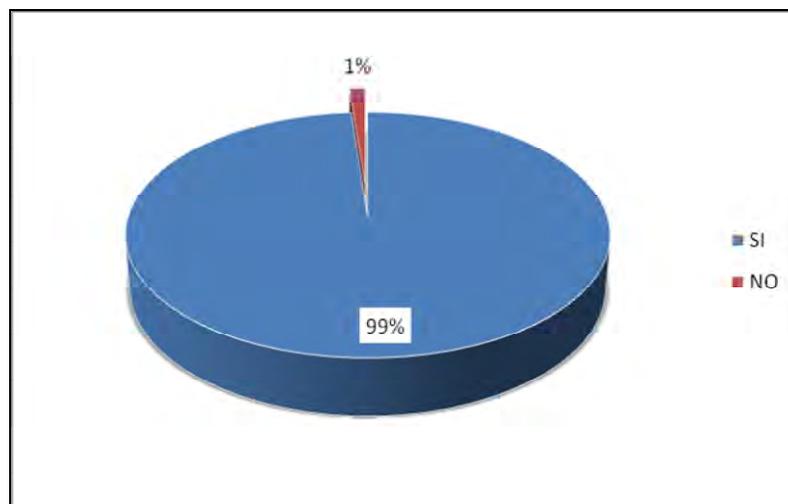
Pregunta 5. ¿Le gustaría que sus hijos tengan controles con especialistas en nutrición y deportólogos?

Tabla 11. Pregunta 5.

VARIABLE	# PERSONAS	fp
SI	236	99%
NO	3	1%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 8. Pregunta 5.



Fuente. Este estudio

Interpretación: Del 99% de los encuestados les gustaría que sus hijos tengan controles con nutricionistas y deportólogos, el 1% no le gustaría que tengan este servicio.

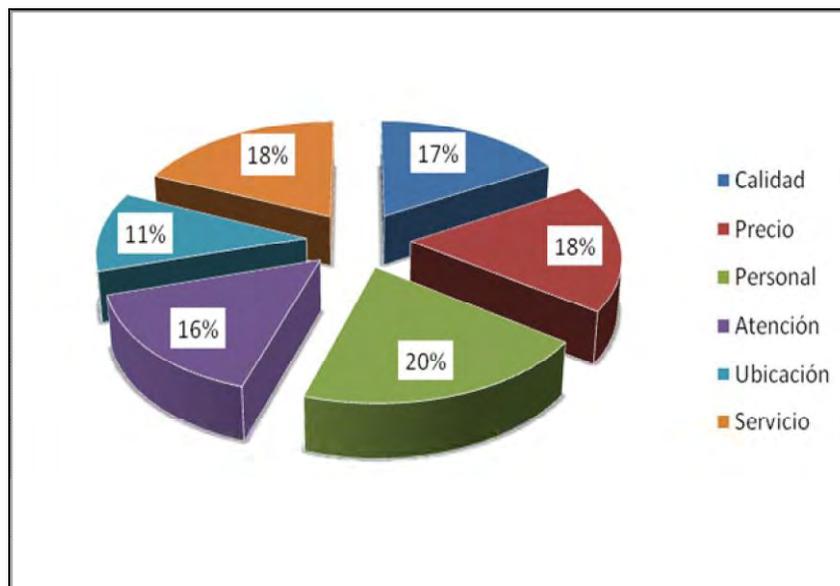
Pregunta 6. ¿Qué factores cree usted relevante al momento de elegir este tipo de servicio?

Tabla 12. Pregunta 6.

VARIABLES	# PERSONAS	fp
Calidad	183	77%
Precio	198	83%
Personal	155	92%
Atención	169	71%
Ubicación	123	51%
Servicio	201	84%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 9. Pregunta 6.



Fuente. Este estudio

Interpretación: De los encuestados el factor relevante para contratar este servicio es el 20%, por el personal, el 18% por el precio, y servicio, el 17% por la calidad, el 16% por la atención, el 11% la ubicación.

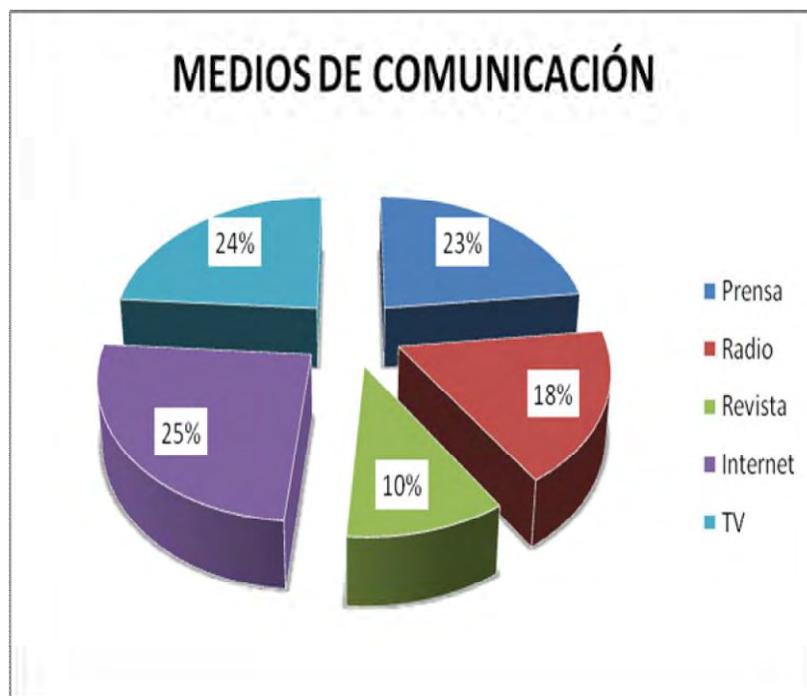
Pregunta 7. ¿Qué medio ve habitualmente o escucha?

Tabla 13. Medios de comunicación

MEDIOS	# PERSONAS	fp
Prensa	215	23%
Radio	163	18%
Revista	97	10%
Internet	230	25%
TV	221	24%
Total	926	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 10. Medios de comunicación



Fuente. Este estudio

Interpretación: Del 25% de los encuestados el medio de comunicación por el cual se informan de cualquier noticia, promoción es por Internet, el 24% ve televisión, 23% revisa la prensa, el 18% por radio y el 10% por revistas.

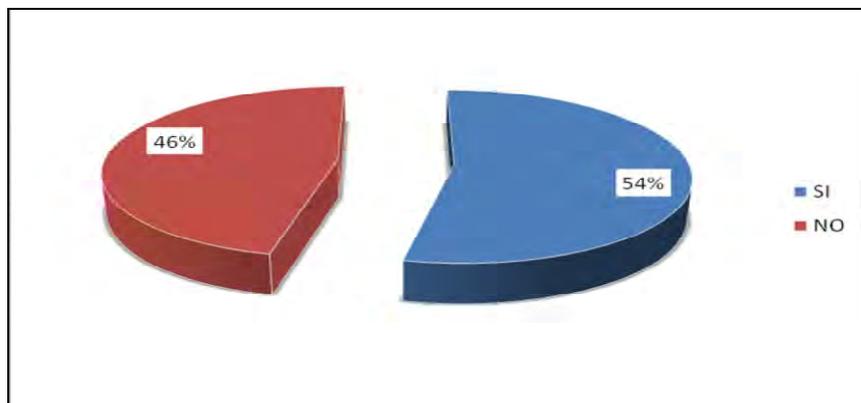
Pregunta 8. Usted ¿Ha escuchado de academias de fútbol?

Tabla 14. Pregunta 8.

VARIABLE	# PERSONAS	Fp
SI	128	54%
NO	111	46%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Grafica 11. Pregunta 8.



Fuente. Este estudio

Interpretación: El 54% de los encuestados ha escuchado sobre academias de fútbol, y el 46% no ha escuchado sobre academias de fútbol.

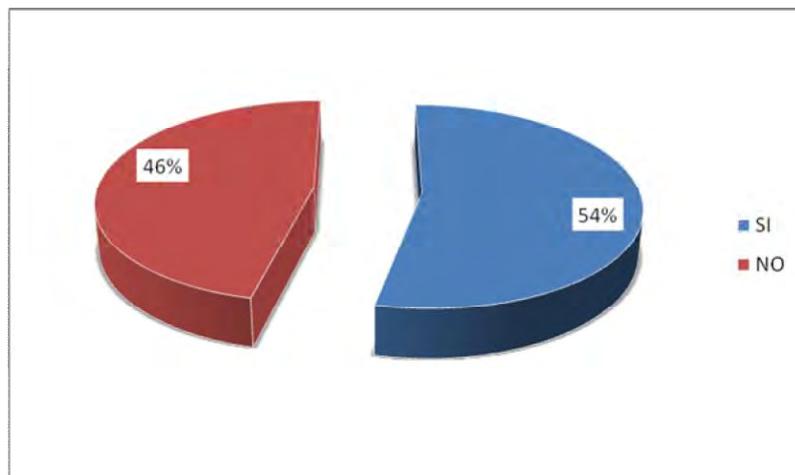
**Pregunta 9. ¿Su hijo pertenece alguna academia o escuela de fútbol?
¿Indique cual si su respuesta es afirmativa?**

Tabla 15. Pregunta 9.

VARIABLE	# PERSONAS	fp
SI	128	54%
NO	111	46%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Grafico 12. Pregunta 9.



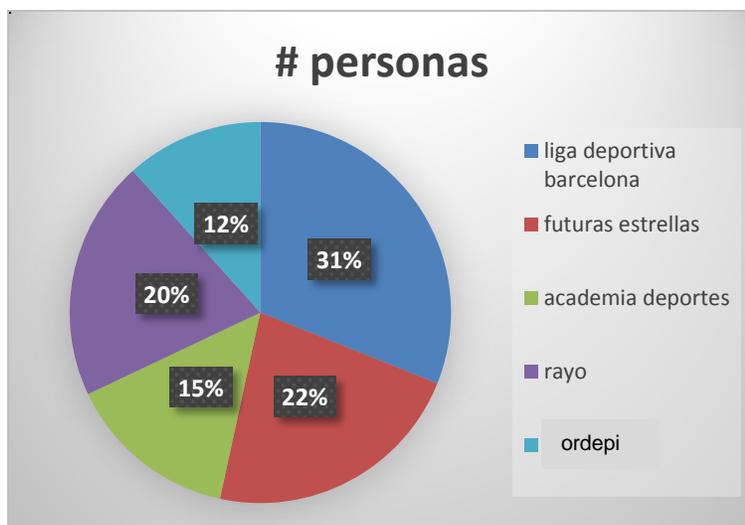
Fuente. Este estudio

Tabla 16. Academias

ACADEMIAS	# PERSONAS	Fp
Liga deportiva Barcelona	32	25%
Futuras estrellas	23	18%
Academia deportes	15	12%
rayo	21	16%
Ordepi	12	9%

Fuente. Este estudio

Grafico 13. Academias



Fuente. Este estudio

Interpretación: El 54% de los encuestados afirma que sus hijos pertenecen a una academia de fútbol, y el 46% no pertenece a ninguna.

De los encuestados anteriormente el 25% pertenece a la academia de fútbol de Liga deportiva Barcelona, el 18% a la academia futuras estrellas, el 16% a la academia deportes, el 12% a la academia Rayo, y el 9% a la academia de fútbol de Ordepi.

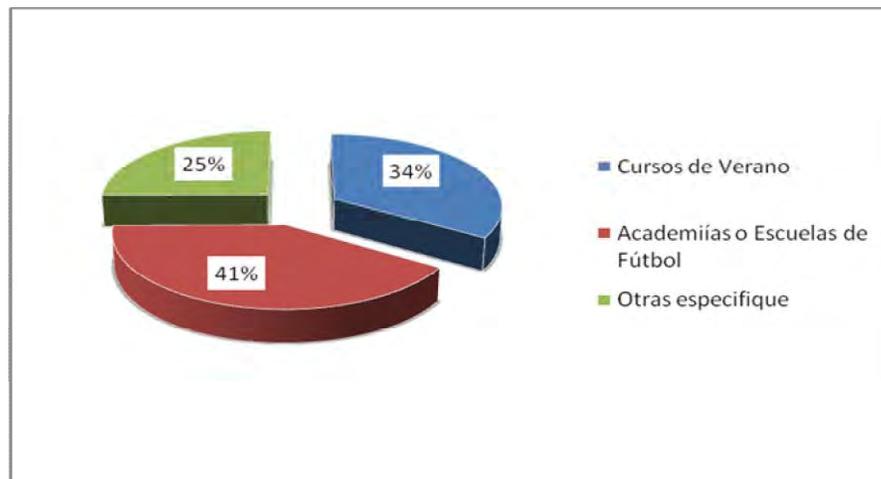
Pregunta 10. ¿Usted prefiere que su hijo asista a?

Tabla 17. Pregunta 10.

PREFERENCIAS	# PERSONAS	Fp
Cursos de Verano	81	34%
Academias o Escuelas de Fútbol	98	41%
Otras especifique	60	25%
Total	239	100%

Fuente. Este estudio

Grafica 14. Pregunta 10.



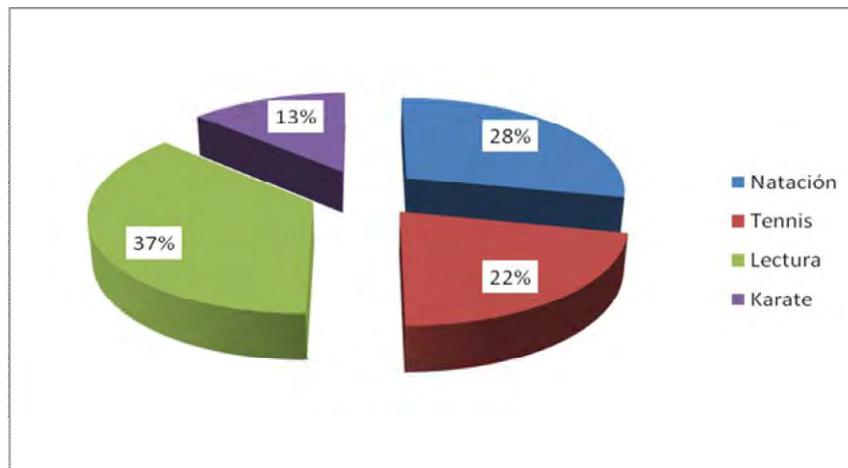
Fuente. Este estudio

Tabla 18. Preferencias

PREFERENCIAS	# PERSONAS	Fp
Natación	17	28%
Tenis	13	22%
Lectura	22	37%
Karate	8	13%
Total	60	100%

Fuente. Este estudio

Grafica 15. Preferencias



Fuente. Este estudio

Interpretación: Del 41% de los encuestados los responsables de hogar desean que sus hijos asistan a una academia o escuela de fútbol, el 34% a cursos de verano, y el 25% otras actividades que se detalla a continuación:

- 37% actividades de lectura
- El 28% natación
- El 22% tennis
- El 13% karate

3.10 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

Después de efectuar la investigación los resultados que se obtuvieron indicarán si las hipótesis planteadas son válidas o no, por lo que se recordará cuáles fueron las hipótesis propuestas al inicio de la investigación.

Hipótesis:

El 60% del segmento del mercado de las clases media, media baja de la ciudad de Ipiales, le gustaría que su hijo pertenezca a una academia o escuela de fútbol.

Comprobación:

Mediante los datos obtenidos en la encuesta realizada se puede establecer que el 87% de los encuestados les gustaría que sus hijos pertenezcan a una academia de fútbol, lo que validaría la primera hipótesis, despertando la posibilidad de atender a este segmento de mercado.

3.11 CÁLCULO DE LA DEMANDA Y LA OFERTA

3.11.1 Demanda. La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestas a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido¹⁰.

La determinación de la demanda, estará basada en el número de encuestados que estarían dispuestos en adquirir los servicios de una academia especializada de fútbol.

Tabla 19. Proyección de la demanda al universo

RESPUESTA	MUESTRA	POBLACIÓN
SI	239	23750
NO	36	3549

Fuente. Este estudio

¹⁰ Disponible en Internet: www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html [Citado agosto de 2014]

3.11.2 Oferta. “Oferta es la cantidad de bienes o servicios que cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.”¹¹

Es necesario conocer algunas academias que actualmente ofertan el servicio, su alcance y cobertura en el mercado, las mismas que han sido mencionadas por los encuestados.

Las academias de fútbol que ofrecen actualmente el servicio en el Municipio de Ipiales son:

Tabla 20. Academias

ACADEMIAS	%	OFERTA
Futuras estrellas	25%	6825
Club Barcelona	18%	4914
Academia deportes	12%	3276
Club Rayo f.c	16%	4368
Escuela Ordepi	9%	2457
TOTAL		21839

Fuente. Este estudio

3.11.3 Demanda insatisfecha. La demanda insatisfecha es la cantidad de la demanda que no está cubierta con la oferta. Por lo tanto se va a calcular de la siguiente manera:

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \text{Demanda Potencial de Mercado} - \text{Oferta Total}$$

$$\text{Volumen de Mercado} = 23750 - 21839$$

$$\text{Potencial Ventas} = 1.911 \text{ persona}$$

¹¹ URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: s.n. s.f. p. 48.

3.12 PLAN DE MARKETING

3.12.1 Diagnóstico. El marketing puede definirse como “el conjunto de medios disponibles por las empresas para crear, conservar y desarrollar sus mercados”¹².

Del análisis desarrollado en el plan de negocios, se puede determinar que existe un nivel de crecimiento de escuelas de fútbol, en el municipio de Ipiales en el sector Norte. , de estos análisis se determinará que el mercado objetivo estará dirigido a hogares jóvenes, los cuales buscan escuelas especializadas en fútbol, dotadas de profesionales de alto nivel, tanto en lo deportivo como en lo humano.

Objetivos:

Objetivos de Marketing:

Participación: Alcanzar una participación del mercado objetivo en un 10%, en el primer año.

Posicionamiento: Posicionarse en el mercado meta en un 20%

Objetivos de ventas: Obtener ingresos entre 120.000.000 a 180.000.000 pesos para el año 2013.

¹² OHL, Tribou. Estrategias del Marketing Deportivo; Desbordes. Madrid: Paidotribo, s.f.

3.13 ESTRATEGIAS DE MERCADO

Tabla 21. Estrategias Empresariales

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSIBLE	Recursos			Fechas		SUPERVISOR	PRESUPUESTO
				HUMANOS	TECNOLOGICOS	FINANCIERO	F. INICIAL	F. FINAL		
OBJ 1. Crear un servicio de calidad que satisfaga la demanda de los clientes	E1. CALIDAD	T1. Mediante evaluaciones periódicas se medirán niveles de satisfacción del servicio.	ENTRENADORES DE CADA CATEGORÍA	DIRECTORES TECNICOS PROFESIONALES DE FÚTBOL	BALANCE SCORE CARD Y CRM	\$ 1.400.000	ene-14	nov-14	DIRECTOR DE MARKETING	\$ 1.400.000
OBJ 2. Innovar mediante avances tecnológicos , implementando nuevos servicios para el cliente	E2. CAPACITACIÓN	T2. Brindar al personal de todas las áreas la preparación intelectual, profesional, por medio de capacitaciones, seminarios, en relaciones humanas.	GERENTE GENERAL	CAPACITADOR PARA MANTENIMIENTO DE CANCHAS, PISCINA Y GIMNASIO	COMPUTADORAS Y RETROPROYECTORES	\$ 800000	ene-14	nov-14	GERENTE GENERAL	\$ 800.000
OBJ 3. Aprovechar el crecimiento del mercado										

actual accediendo a un endeudamiento inmediato	E3. FINANCIAMIENTO	T3. Acudir a un préstamo en una entidad financiera	GERENTE GENERAL				ene-14	dic-14	JUNTA DE ACCIONISTAS	
OBJ 4. Crear plazas de trabajo, incentivando a la educación y reduciendo el desempleo.	E4. SERVUCIÓN	T4. Incremento de servicios y ventas (inscripciones) a la academia.	GERENTE GENERAL				ene-14	dic-14	JUNTA DE ACCIONISTAS	
OBJ 5. Posicionar a la empresa y lograr fidelización.	E5. POSICIONAMIENTO Y FIDELIZACIÓN	T5. Aplicación de C.R.M	DIRECTOR DE MARKETING	CAPACITADOR DEL SISTEMA DE CRM	SOTWARE DE CRM	\$ 1.000.000	ene-14	dic-14	GERENTE GENERAL	\$ 1.000.000

Fuente. Este estudio

Tabla 22. Estrategia de Producto

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	RECURSOS			FECHAS		SUPERVISOR	PRESUP.
				HUMANO	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	F. INICIAL	F. FINAL		
OBJ 1 Introducir un servicio de calidad al mercado meta.	E1 Producto	T1 Crear un nombre, Logotipo y el registro de marca.	Director de Marketing				ene-14	dic-14	Gerente General	
		T2 Ofrecer instalaciones amplias, adecuadas con equipos para la prestación de servicios.								

Fuente. Este estudio

Tabla 23. Estrategias de Precio

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	RECURSOS			FECHAS		SUPERVISOR	PRESUP.
				HUMANO	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	F. INICIAL	F. FINAL		
OBJ 1 Brindar al mercado precios competitivos	E1 Liderazgo en costos	T1 Mejorar continuamente procesos, racionalizar gastos y evitar desperdicios y tiempos ocios.	Director de Marketing				ene-14	dic-14	Junta de Socios Accionistas	

Fuente. Este estudio

Tabla 24. Estrategia de Plaza

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	RECURSOS			FECHAS		SUPERVISOR	PRESUP.
				HUMANO	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	F. INICIAL	F. FINAL		
OBJ 1 Aprovechar la ubicación estratégica de la fundación para ingreso de los potenciales clientes.	E1 Canal de distribución.	T1 Promocionar la ubicación de la fundación aprovechando su localización.	Director de Marketing				ene-14	dic-14	Gerente General	

Fuente. Este estudio

Tabla 25. Estrategia de Promoción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	RECURSOS			FECHAS		SUPERVISOR	PRESUP.
				HUMANO	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	F. INICIAL	F. FINAL		
OBJ 1 Ofrecer incentivos como regalos, premios, entre otros al usuario del servicio.	Promoción	E1 T1 .Entregar regalos o artículos promocionales donados por empresas auspiciantes, al momento de la inscripción.	Director de Marketing				ene-10	dic-10	Gerente General	

Fuente. Este estudio

Tabla 26. Estrategia de Publicidad

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	RECURSOS			FECHAS		SUPERVISOR	PRESUP.
				HUMANO	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	F. INICIAL	F. FINAL		
OBJ 1 Posicionar a la empresa en el mercado mediante medios de comunicación	E1 Publicidad	T1 Utilizar técnicas de ATL y BTL, para llegar al cliente de manera oportuna creando una necesidad insatisfecha.	Director de Marketing		Afiches y volantes	\$ 1.500.000	ene-14	dic-14	Gerente General	\$1.500.000

Fuente. Este estudio

Tabla 27. Estrategias de Servicio Posventa

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	RECURSOS			FECHAS		SUPERVISOR	PRESUP.
				HUMANO	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	F. INICIAL	F. FINAL		
<p>OBJ 1 Crear una mayor adaptación del servicio hacia los clientes del mercado potencial, fidelizándolos a largo plazo.</p>	<p>E1 MARKETING RELACIONAL</p>	<p>T1 Seguimiento personalizado y permanente a clientes del mercado potencial, conociendo sus observaciones, satisfacciones, y sugerencias; iniciando de una base de datos de clientes referidos de los actuales.</p>	<p>Director de Marketing</p>		<p>1Computadora</p>	<p>\$1.600.000</p>	<p>ene-14</p>	<p>dic-14</p>	<p>Gerente General</p>	<p>1.600.000</p>

Fuente. Este estudio

Tabla 28. Plan de ventas

Servicio		Cant	P V	Año 1 \$	Cant	P V	Año 2 \$	Cant	P V	Año 3 \$	Cant	P V	Año 4 \$	Cant	P V	Año 5 \$
	Servicios															
	Entrenamiento	576	240.000	138.240.000	595	252.100	150.003.900	615	264.820	162.768.880	635	386.180	176.620.120	656	292.200	191.650.080
100%	Total	576		138.240.000			150.003.900			162.768.880			176.620.120			191.650.080

Fuente. Este estudio

3.14 CONCLUSIONES DEL MERCADO

Por medio de la encuesta realizada se puede concluir:

Que el 87% de los encuestados están interesados en que sus hijos participen en una academia especializada de fútbol; lo cual, representa un mercado de 23.750 personas.

La principal razón por la cual, los padres estarían dispuestos a adquirir este servicio es por motivos de aprendizaje y después por distracción con el 41% y 33% respectivamente.

Los encuestados preferirían hacer pagos mensuales un 34% y trimestrales un 32% al momento de inscribir a sus hijos en una academia de fútbol.

La mayoría de las personas encuestadas con un 67% preferirían que la academia de fútbol este ubicada en la zona norte del municipio de Ipiales específicamente en el sector de con el 41% de aceptación.

El 99% de la población encuestada estarían interesadas que adicionalmente sus hijos tengan controles con especialistas en nutrición y deportólogos.

El 54% de los encuestados tienen a sus hijos en una academia de fútbol, de los cuales, un 25% pertenecen a la escuela de futbol futuras estrellas, siendo esta la más reconocida en el mercado.

4. ESTUDIO OPERACIONAL

El estudio técnico procura revelar a varias interrogantes: dónde, cuánto, cuándo, cómo producir los bienes y servicios requeridos para el plan de negocios.

4.1. PLAN DE PRODUCCIÓN

Es la capacidad física que tiene el proyecto para producir os bienes o servicios en un período de operación determinado.

4.1.1. Factores del tamaño del plan de producción. La capacidad de todo proyecto se deberá analizar en función de los factores detallados a continuación:

Demanda: Es un factor determinante para limitar el tamaño de un plan de negocio, es necesario que la demanda insatisfecha sea más amplia que el tamaño del plan de negocio.

Además es necesario que se tome en cuenta que el tamaño debería orientarse a cubrir un mínimo porcentaje de dicha demanda; es decir no más de un 9% siempre verificado que exista libre mercado; ya que si existe mercado monopólico o de oligopolio se debe evitar ingresar a ellos.

Es por ello que la demanda potencial se calculó de la diferencia entre la demanda total y la oferta total dando como resultado un 34.32% de demanda insatisfecha. Como ya se analizó en el estudio de mercado para este caso la demanda insatisfecha es mucho más amplia que el tamaño de la oferta, la conforman los habitantes del mercado objetivo que sientan necesidad adquirir los servicios de una academia especializada en fútbol.

DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	=	DEMANDA
1911 personas = Demanda Insatisfecha		

TAMAÑO DEL PROYECTO. De la demanda insatisfecha se pretende un volumen de servicio del 34.32% del total de la demanda insatisfecha, equivalente a 656 personas.

Año 1. 576 personas

Año 2. 595 personas

Año 3. 615 personas

Año 4. 635 personas

Año 5. 656 personas

4.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

“Sin exagerar se puede manifestar que en muchos proyectos una buena o mala localización del proyecto puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso del mismo. Por lo expuesto bien vale señalar que para ubicar en forma adecuada la localización de un proyecto, la decisión se debe tomar luego de analizar una serie de factores y criterios económicos y estratégicos de las instituciones e inclusive a preferencias emocionales que se pueden detectar en el estudio de mercado”¹³

4.2.1 Factores de localización:

Tabla 29. Factores de Localización

FACTORES	PESO ASIGNADO	ZONA SUR		ZONA CENTRO		ZONA NORTE	
		CAL	P.P	CAL.	P.P	CAL	P.P
DISPONIBILIDAD DE MEDIOS	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
COSTO DE TRANSPORTE	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
FUENTES DE ABASTECIMIENTO	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
PROVEEDORES	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
COSTOS Y DISPONIBILIDAD DE TERRENOS	0.20	4	0.80	1	0.20	3	0.60
COSTO SERVICIOS PUBLICOS	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
TOTALES	1.0		3.2		2.25		3.35

Fuente. Este estudio

De la anterior tabla No 29, de factores de localización, para nuestro proyecto de creación de una escuela de formación y fundamentación deportiva de futbol, se

¹³ BARRENO, Luis. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos. Madrid: s.n. 2004.

plantea localizarla en el sector norte de la ciudad de Ipiales, ya que posee un factor de 3.35 de peso ponderado, debido a su disponibilidad de medios, costos de transporte, fuentes de abastecimiento y lo importante por la disponibilidad de terrenos.

Macro localización: La academia se encontrará ubicado en el sector Norte del municipio de Ipiales.

Micro localización:

Dirección Exacta: Entre el barrio el Centenario y el placer, donde la academia realizara sus actividades y existe espacio físico para la implementación de la academia.

Descripción del sector:

- Centenario es un barrio antiguo de la ciudad de Ipiales
- Es una avenida de alta circulación que une al norte con el sur de la ciudad, esto permite que la accesibilidad a la academia sea de fácil ubicación.
- Cerca de este local se encuentran hospitales, farmacias, iglesias, centros comerciales y parques de recreación.
- Factores que determinan la micro localización del proyecto
- Para la micro localización se ha tomado en cuenta los siguientes factores:
- Disponibilidad de medios y costos de transporte

La academia especializada en fútbol por estar ubicada en una zona urbana de Ipiales, no presenta inconvenientes ya que cuenta con la disponibilidad de medios; no existe mayor costo de transporte, debido a la gran cantidad de líneas de buses que circulan cerca de dicho local.

- Cercanía de las fuentes de abastecimiento de productos
- Los diferentes proveedores de la Academia especializada en fútbol, están ubicados cerca del local de funcionamiento, esto permitirá que cada proveedor visite y entregue pedidos de manera eficiente y eficaz en un corto tiempo.
- Costos y disponibilidad de los terrenos

El espacio será arrendado en 1.200.000 pesos, la disponibilidad de este local es inmediata y factible ya que pertenece a la federación deportiva del Municipio de Ipiales.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Se entiende por ingeniería de proyecto, la etapa dentro de la formulación de un plan de negocio, donde se definen todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

En el desarrollo de un plan de negocio. la ingeniería le corresponde, definir todas las máquinas y equipos necesarios para el funcionamiento del establecimiento productivo, lugar de implantación del proyecto, las actividades necesarias para el suministro de los insumos y de los productos, los requerimientos de recursos humanos, diseñar el plan funcional y material de la academia de futbol, determinar las obras complementarias de servicios públicos, definir los dispositivos de proyección ambiental, determinar gastos de inversión y costos durante la operación, planear el desarrollo del proyecto durante la operación, planear el desarrollo del proyecto durante la instalación y operación¹⁴.

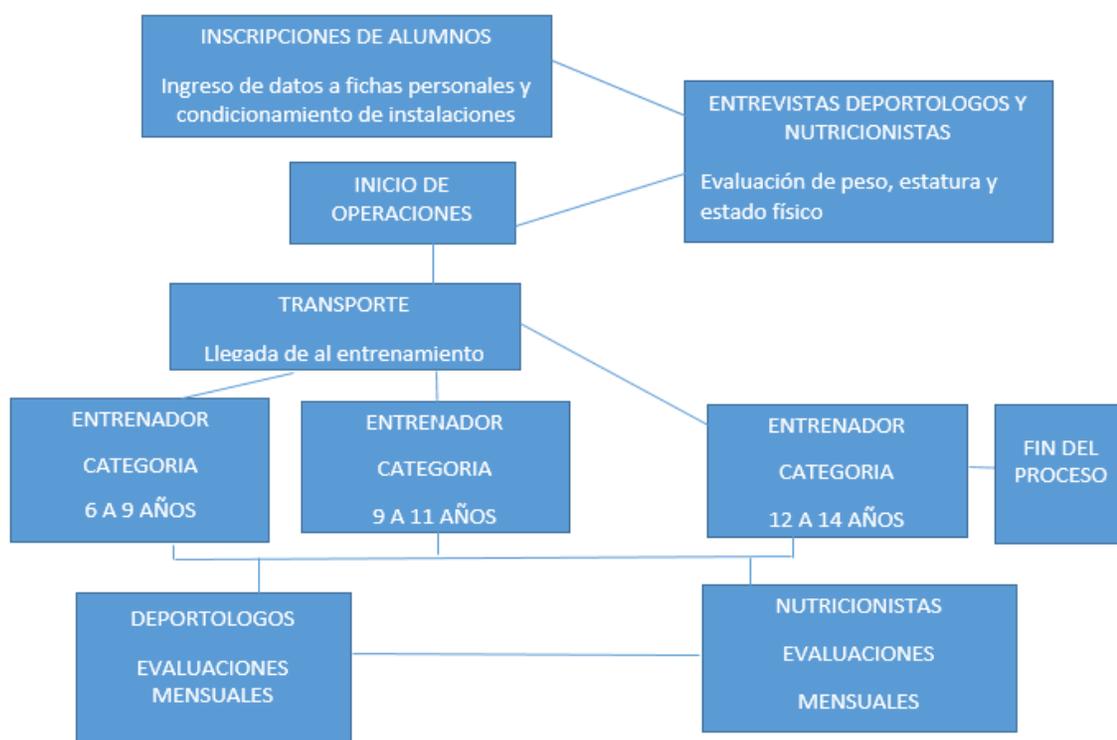
4.4 PROCESO DE SERVICIO

“De una manera sencilla puede definirse la Servicio. Como el proceso de elaboración de una necesidad insatisfecha, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).”¹⁵

¹⁴ Disponible en internet: [http:// www. cocogum.org](http://www.cocogum.org) [citado agosto de 2014]

¹⁵ Disponible en internet: [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no %201/servuccin.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/servuccin.htm) [citado agosto de 2014]

Figura 5. Flujo grama de procesos



Fuente. Este estudio

Descripción del servicio

Un proceso pedagógico exige, entre otros factores un conocimiento cabal del ser humano (6 a 14 años), hacia quienes va dirigida la enseñanza del fútbol.

Entendemos el desarrollo humano como un proceso gradual en lo morfológico, funcional, psíquico, intelectual social y moral.

Aceptando que no hay ciencia específica que abarque al hombre en su totalidad, se inclina por un aprendizaje práctico, con tres pasos, donde el profesor habla y el alumno escucha; el profesor hace; el alumno hace y el alumno hace y el profesor corrige.

Funcionamiento:

- Instalaciones en perfecto estado
- Fecha de inscripción
- Lugar de inscripción
- Valor de inscripción(se dotara al niño de un uniforme completo)
- Valor de la mensualidad Fecha de inauguración

Inscripción de alumnos: La academia al ser una empresa de servicios se realizaran los siguientes pasos:

Al momento de la inscripción que realicen los representantes de cada niño se llenará una ficha detallada donde constarán cada uno de los datos personales de cada alumno y de sus padres, además se dará una cita con el deportólogo el mismo que evaluará el estado de salud física del niño, para tener como registro del desarrollo que presente en un futuro en su permanencia en la academia y el estado en que el ingresa a la misma, también se le asignará una entrevista con el nutricionista el mismo que verificará los resultados emitidos del deportólogo e indicará la mejor alimentación que debe seguir en casa para un mejor desarrollo.

Después de las evaluaciones con los profesionales antes mencionados el entrenador revisará el informe de cada niño, que conformara su grupo el mismo que es asignado de acuerdo a su edad será distribuido a la categoría adecuada. De esta manera el entrenador a cargo del alumno sabrá en que tiene que reforzar físicamente y conocerá las necesidades de su cliente.

Transporte: Los alumnos llegarán a la academia por medio de un transporte propio o por las líneas de transporte público, los mismos que serán recibidos por cada entrenador de la categoría a la que pertenezcan.

Al finalizar cada práctica los padres o representantes serán los únicos que podrán retiraran a los alumnos de la puerta de la academia.

Desarrollo del entrenamiento y evaluaciones: Al iniciar cada práctica, se hará un previo calentamiento donde permitirá que el cuerpo no sufra de lesiones en la ejecución de esta disciplina deportiva, todo entrenamiento por parte de cada profesor será planificado con anterioridad, en estas prácticas se impartirán fundamentos técnicos, estrategias de fútbol, recuperación física, técnicas de estiramiento, charlas con deportólogos y nutricionistas.

Se realizaran periodos de evaluaciones físicas, e intelectuales para conformar un grupo homogéneo y en un futuro se puedan conformar selecciones para competencias deportivas, como campeonatos de fútbol en las diferentes categorías que la academia presenta.

Servicios de profesionales (deportólogos y nutricionistas): Cada profesional deberá realizar programaciones para evaluaciones periódicas con cada niño que entrena en la academia lo que permitirá tener un conocimiento exacto del progreso o retraso en la evolución de cada alumno, esto ayudará a cada profesional realizar un diagnóstico para trabajar en conjunto con cada entrenador para brindar un servicio personalizado a cada niño que entrena en la academia.

4.5 DESCRIPCIÓN DEL LOCAL

Local entregado a la fundación en arriendo, el mismo que tiene 2000 metros cuadrados, cuenta con todos los servicios básicos, además gimnasio, piscina, tres canchas para la recreación y el aprendizaje de los alumnos.

4.6 SUMINISTROS E INSUMOS:

Es necesario para que el proyecto de la academia especializada en fútbol pueda operar correctamente, exista disposición en el abastecimiento de las materias primas e insumos tanto en cantidad como en calidad; es importante identificar los proveedores posibles.

4.6.1. Materiales de trabajo:

- Espacio para entrenar
- 60 conos grandes y estacas.
- 100 balones
- Uniformes de competencias
- Uniformes de entrenamientos
- Confección de ficha individual y carné del alumno

4.7 FINANCIAMIENTO

La disponibilidad de recursos financieros es imprescindible para la factibilidad en la ejecución del plan de negocios, ya que esto determina si se puede o no cubrir con los requerimientos de inversión.

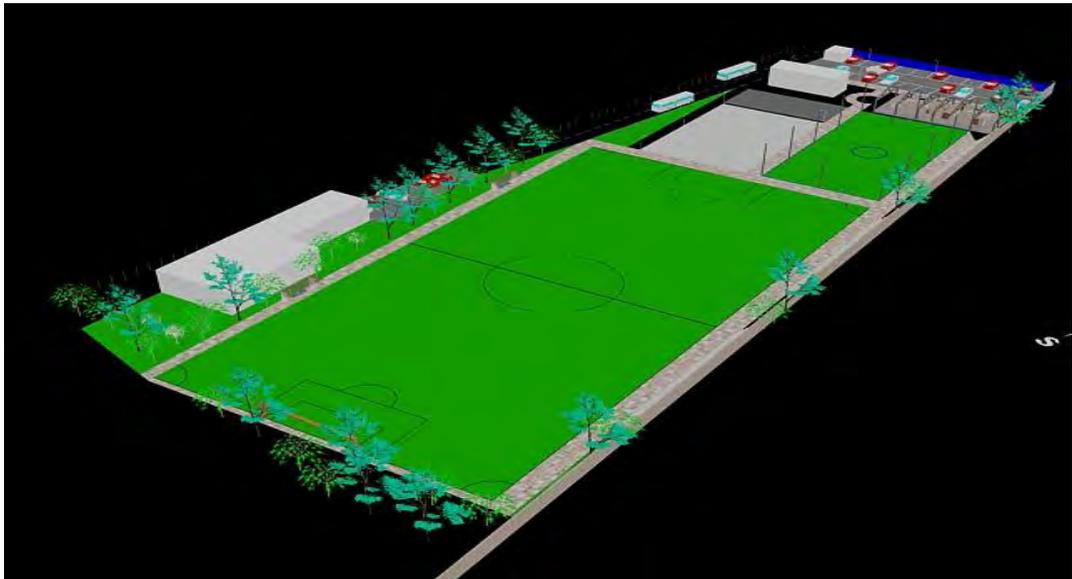
La financiación de este proyecto estará dada por fuentes internas como fuentes externas. Se lo realizará mediante la financiación del fondo emprender o fuentes externas mediante créditos bancarios del sistema financiero Colombiano.

4.8 DISTRIBUCION DE PLANTA

El propósito es generar espacios de óptimas condiciones para la práctica del deporte, entre los cuales encontramos:

- **Cancha grande de fútbol**
- **Cancha pequeña de futbol**

Figura 6. Distribución de planta



Fuente. Este estudio

Además de espacios complementarios para la enseñanza del deporte y el confort de los practicantes y los espectadores

- **Camerinos**
- **Parqueaderos**
- **Banquillos técnicos**
- **Zona de juegos infantiles**
- **Sede escuela de formación**

CARACTERISTICAS

Conocedores de que en nuestro medio existe el factor humano para trabajar con el fútbol creando Escuelas de Formación Deportiva con el fin de que exista una mayor masificación y una estructura organizacional que canalice y seleccione los talentos del Municipio de Ipiales y de la Ex provincia de Obando; mediante una práctica loable y rica en experiencias deportivas se mira que poco a poco se abren las puertas en el ámbito nacional. Entonces es el momento de crear un programa que sea científicamente bien planeado cuyos contenidos, métodos y formas sean el resultado de la experiencia más positiva y de los avances más significativos en la teoría del fútbol.

Contar con un cuerpo técnico profesional y bien capacitado en términos de solvencia académica y experiencias en el área teniendo unas condiciones mínimas de espacios físicos y materiales adecuados para la práctica del fútbol (cancha, balones, conos petos, estacas, etc.) además unos administrativos que trabajen desinteresadamente con proyecto claros en base de formación integral del Deportista.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1.1 Análisis DOFA. Antes de tomar cualquier decisión con respecto a las políticas que se van a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de marketing es necesario conocer la posición actual de la empresa, tanto de forma interna como externa. A continuación se presenta dicho análisis.

FORTALEZAS

- Amplias y agradables instalaciones para el disfrute de los clientes
- Personal capacitado y con experiencia
- Capacidad y motivación constante para el alumnado. □ Insumos y tecnología

DEBILIDADES

- Es una empresa nueva en el mercado.
- El producto no se encuentra posicionado en el mercado
- Falta de transporte propio de la academia

OPORTUNIDADES

- Es un deporte que lo practican personas de todas las edades.
- Es un juego que se practica entre varias personas lo cual lo hace más entretenido.
- Posibilidad de convenios publicitarios con grandes auspiciantes de marcas de productos relacionados con el deporte.
- El mercado objetivo está dispuesto a pagar por un servicio de calidad.
- Mercado objetivo en continuo crecimiento población joven □ Apoyo del gobierno a disciplinas deportivas.

AMENAZAS

- Existencia de academias de fútbol, con experiencia y larga trayectoria.
- Incremento en el índice de desempleo.
- Incremento en la inflación.
- Impactos negativos por políticas económicas.
- Inestabilidad política en el país.
- Crisis financiera internacional.
- Restricción de créditos por parte del sector financiero.

- Notable crecimiento en la creación de canchas de césped sintético.
- Factores climáticos inesperados.

ANALISIS ESTRATEGICO

“En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las Oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo le permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven.”¹⁶

Tabla 29. Análisis estratégico

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	F1 Amplias y agradables instalaciones para el disfrute de los clientes. F2 Personal capacitado y con experiencia. F3 Vinculación directa con la fundación “Por la Sonrisa de un Niño”, la misma que mantiene sus operaciones hace 10 años. F4 Capacidad y motivación constante para el alumnado. F5 Insumos y tecnología	D1 Es una empresa nueva en el mercado. D2 El producto no se encuentra posicionado en el mercado D3 Falta de transporte propio de la academia

¹⁶ Disponible en internet: [http:// www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) [citado agosto de 2014]

<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1 Es un deporte que lo practican personas de todas las edades.</p> <p>O2 Es un juego que se practica entre varias personas lo cual lo hace más entretenido.</p> <p>O3 Posibilidad de convenios publicitarios con grandes auspiciantes de marcas de productos relacionados con el deporte.</p> <p>O4 Mercado objetivo en continuo crecimiento población joven</p> <p>O5 El mercado objetivo está dispuesto a pagar por un servicio de calidad.</p> <p>O6 Apoyo del gobierno a disciplinas deportivas.</p>	<p><u>FO</u></p> <p>(F1, F2, – O1,O2,)</p> <p>(F3,F5 -- O3, O6)</p> <p>(F4 – 04)</p>	<p><u>DO</u></p> <p>(D1,D2,D3, – O3,O4,05)</p> <p>(D4, -- O3,O4,O5)</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1 Existencia de academias de fútbol, con experiencia y larga trayectoria.</p> <p>A2 Incremento en el índice de desempleo.</p> <p>A3 Incremento en la inflación.</p> <p>A4 Impactos negativos por políticas económicas</p> <p>A5 Inestabilidad política en el país.</p>	<p><u>FA</u></p> <p>(F1,F2, -- A1)</p> <p>(F2,F3,F5-- A1,A2,A5,A6,A7,A9)</p>	<p><u>DA</u></p> <p>(D1,D2,D3, – A1)</p>
<p>A6 Crisis financiera internacional.</p> <p>A7 Restricción de créditos por parte del sector financiero.</p> <p>A8 Notable crecimiento en la</p>		

Fuente. Este estudio

- **Objetivos Estratégicos:**

Objetivos Estratégicos (FO)

(F1, F2, – O1, O2)

Aprovechar el interés de juego y aprendizaje por esta disciplina, para la captación al mercado potencial ofreciendo un servicio de calidad.

(F3, F5, -- O3, O6)

Interesar a las empresas que mantienen convenios con la Fundación Por la Sonrisa de un Niño”, para que puedan ser beneficiarios permanentes de la academia en creación.

Aprovechar de la ayuda que el gobierno da a las disciplinas deportivas para atraer fuentes de ingreso y apoyo a la academia por medio de la fundación.

(F4 – 04)

Aprovechar que el mercado objetivo está dispuesto a pagar por este servicio satisfaciendo sus necesidades.

Objetivos Estratégicos (DO)

(D1, D2, D3, -- O3, O4, O5)

Aprovechar que el mercado objetivo está dispuesto adquirir un servicio personalizado y diferenciado de los existentes en el mercado.

D4, -- O3, O4, O5)

Dotar a la academia de tecnología de punta, atrayendo la inversión en empresas existentes que mantiene relaciones la fundación como un generador de ingresos para la academia de fútbol.

Objetivos Estratégicos (FA)

(F1, F2, -- A1)

Posicionar a la empresa en el mercado mediante una campaña de promoción y publicidad.

(F2, F3,-- A1, A2, A5, A6, A7, A9)

Generar empleo e ingresos como un aporte a la economía nacional.

Objetivos Estratégicos (DA)

(D1, D2, D3 – A1)

Crear un servicio de calidad que satisfaga la demanda de los clientes.

- **Matrices MEFI Y MEFE**

Matriz MEFI: “Este instrumento sirve para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa.”¹⁷

Tabla 30. Matriz MEFI

	Fortalezas	Peso	Calif.	Peso Pond
F1	Amplias y agradables instalaciones para el disfrute de los clientes	0,11	4	0,44
F2	Personal capacitado y con experiencia	0,12	3	0,36
F3	Vinculación directa con la fundación “Por la Sonrisa de un Niño”, la misma que mantiene sus operaciones hace 10 años.	0,16	4	0,64
F4	Capacidad y motivación constante para el alumnado.	0,13	3	0,39
F5	Insumos y tecnología	0,14	3	0,42

¹⁷ Disponible en internet: <http://planeacionestrategicas.bolgspost.es> [citado agosto de 2014]

	DEBILIDADES	Peso	Calif.	Peso Pond
D1	Es una empresa nueva en el mercado	0,11	2	0,22
D2	El producto no se encuentra posicionado en el mercado	0,10	3	0,3
D3	Falta de transporte propio de la academia	0,13	3	0,39
	TOTAL	1,00		3,16

1 = Debilidad mayor	3 = Fuerza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fuerza mayor

Fuente. Este estudio

En la tabla anterior se obtuvo una calificación alta de 3,16 puntos, lo cual es favorable, ya que la media es de 2,50 puntos, es decir que el proyecto posee más fortalezas que debilidades.

Matriz MEFE: “La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.”¹⁸

¹⁸ Ibíd.

Tabla 31. Matriz MEFE

	Oportunidades	Peso	Calif.	Peso Pond
O1	Es un deporte que lo practican personas de todas las edades	0,11	3	0,33
O2	Es un juego que se practica entre varias personas lo cual lo hace más entretenido.	0,08	3	0,24
O3	Posibilidad de convenios publicitarios con grandes auspiciantes de marcas de productos relacionados con el deporte.	0,11	4	0,44
O4	Mercado objetivo en continuo crecimiento población joven.	0,09	4	0,36
O5	El mercado objetivo está dispuesto a pagar por un servicio de calidad.	0,10	3	0,3
O5	Apoyo del gobierno a disciplinas deportivas.	0,08	4	0,32
	AMENAZAS	Peso	Calif.	Peso Pond
A1	Existencia de academias de fútbol, con experiencia y larga trayectoria.	0,07	2	0,14
A2	Incremento en el índice de desempleo.	0,05	2	0,1
A3	Incremento en la inflación.	0,04	2	0,08
A4	Impactos negativos por políticas económicas	0,04	2	0,08
A5	Inestabilidad política en el país.	0,05	2	0,1

A6	Crisis financiera internacional.	0,07	2	0,14
A7	Restricción de créditos por parte del sector financiero.	0,07	2	0,14
A8	Notable crecimiento en la creación de canchas de césped sintético	0,06	2	0,12
A9	Factores climáticos inesperados	0,07	2	0,14
	TOTAL	1,00		3,03

1 = Respuesta mala	3 = Respuesta superior a la mala media
2 = Respuesta media	4 = Respuesta superior

Fuente. Este estudio

La calificación obtenida en esta matriz es de 3,03 puntos, lo cual es positivo ya que la media es 2,50, es decir la empresa posee más oportunidades que amenazas.

Tabla 32. Matriz Interna y Externa

MEFE= 3.03

	4	3	2
1	3	2	1
MEFII= 3.16	INVERTIR ←	INVERTIR ↑	MANTENER
	INVERTIR	MANTENER	DESINVERTIR
	MANTENER	DESINVERTIR	DESINVERTIR

Fuente. Este estudio

La matriz Interna y EXTERNA, recomienda invertir en la idea de negocio, debido a que los factores tanto de carácter interno como externo, calificados anteriormente, arrojan puntuación favorable.

5.1.2 Determinación del nombre de la futura empresa. Partiendo que el negocio será una fuente ingreso, se ha determinado que la academia llevara el nombre ESCUELA DE FUTBOL INDEPENDIENTE F.C.

5.1.3. Filosofía Empresarial:

Misión: Satisfacer las necesidades del mercado, creando una relación a largo plazo, prestando un servicio eficiente, eficaz y diferenciador a los demás existentes, desarrollando cualidades empresariales de alto nivel humano, profesional, y con el deseo de entregarle al cliente un trabajo de calidad.

Visión: Convertirse en el año 2017 , en una academia especializada de fútbol líder en el mercado de la ciudad de Ipiales, incentivando el aprendizaje, la responsabilidad, mediante la generación de nuevas fuentes de empleo y educación.

Valores corporativos:

- ❖ Innovación
- ❖ Calidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Puntualidad
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Honestidad
- ❖ Honradez
- ❖ Solidaridad
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Educación
- ❖ Respeto
- ❖ Eficiencia
- ❖ Humildad

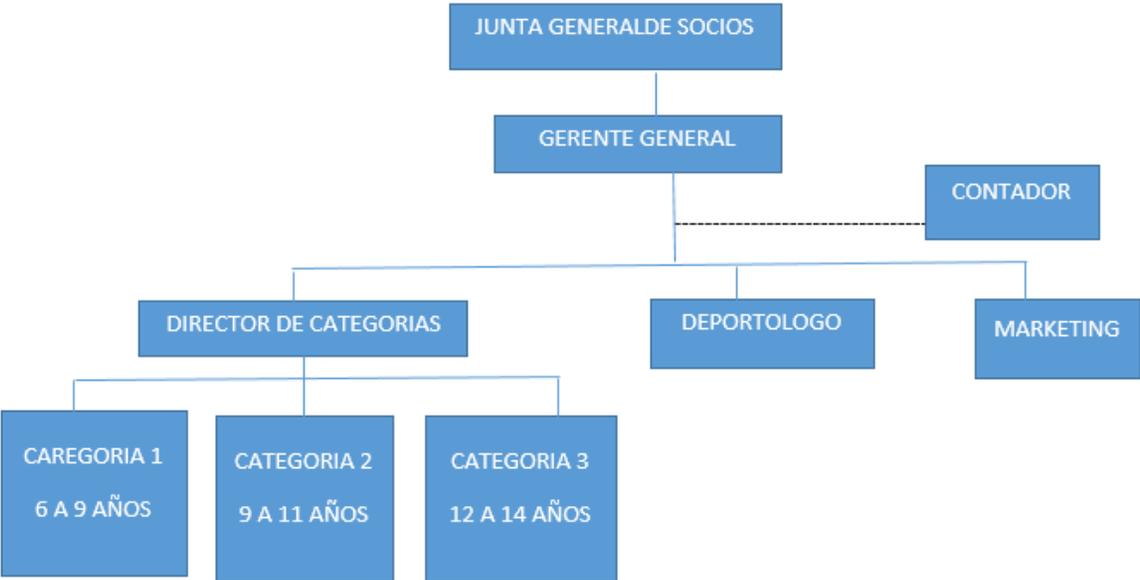
5.1.4 Estructura Organizacional. El desarrollo de una estructura organizacional, se basa en establecer un sistema de funciones en las cuales van a desempeñar los miembros de una entidad para trabajar en forma conjunta y alcanzar las metas fijadas mediante una planificación.

5.1.4.1 Organigrama Estructural. Se basa en una representación gráfica de las unidades administrativas de la organización, donde se indica la jerarquía o dependencia de cada una de ellas.

5.1.4.2 Perfil y funciones para cada cargo. En las siguientes tablas se detallará las funciones de cada miembro de la organización, así como el perfil que estos deben desempeñar.

Se deben tomar como factores de importancia: condiciones del trabajo a desempeñar, requisitos intelectuales, físicos del personal, sus funciones, y responsabilidades dentro de la empresa.

Gráfico 16. Organigrama



Fuente. Este estudio

Tabla 33. Gerente general

CARGO:	GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO:	Administrativo
REPORTO A:	Junta General de Socios
# TURNOS:	# DE PERSONAS CARGO: 1
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:	Dirige planifica, organiza la mejor manera todas las actividades de la empresa, las mismas que determinarán el cumplimiento de las metas organizacionales y por ende los objetivos profesionales del talento humano
FUNCIONES DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> * Actúa como representante legal de la empresa. * Presenta un informe administrativo periódica mente. * Controla la contabilidad de la empresa. * Organiza y recluta, los servicios del personal. * Elabora y controla rol de pagos del personal. * Convoca a las Asambleas ordinarias y extra ordinarias a la junta General de Socios. * Diseña, evalúa y dirige proyectos destinados al mejoramiento continuo de la organización.
REQUISITOS INTELECTUALES:	<p>Grado de instrucción requerido: Economistas, Administración de Empresas y Negocios Internacionales</p> <p>Conocimientos: Administración, Contabilidad comercial, elaboración de proyectos, planificación estratégica.</p> <p>Experiencia laboral mínima en el área: 4 años</p> <p>Cualidades de organización: Liderazgo, responsabilidad, carácter, paciencia, mando, determinación para tomar decisiones</p>
REQUISITOS FÍSICOS:	<p>Edad: de 25 a 45 años</p> <p>Género: Masculino o Femenino</p> <p>Estado Civil: Indiferente.</p>
RESPONSABILIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> * Velar por los intereses se la empresa, evitándole pérdidas a la misma. * Cuidar el nombre y la imagen de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente de trabajo responsable, justo, estricto y respetuoso.	
LUGAR DE TRABAJO: Ciudad de Ipiales	
ELABORADO POR: GERENTE GENERAL	APROBADO POR: Junta General de Socios

Fuente. Este estudio

Tabla 34. Director de marketing

CARGO:	DIRECTOR DE MARKETING
DEPARTAMENTO:	Administrativo
REPORTO A:	Gerente General
# TURNOS:	# DE PERSONAS CARGO: 1
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: Diseña, dirige, planifica, organiza las estrategias adecuadas para el manejo de publicidad, promociones, relaciones públicas de todas las actividades que la empresa necesita realizar, las mismas que determinarán el cumplimiento de las metas organizacionales.	
FUNCIONES DEL PUESTO: * Actúa como relacionar de la empresa en el mercado objetivo * Diseña, evalúa, y controla las campañas publicitarias que la academia va alcanzar al mercado. * Organiza y diseña el plan de marketing que la empresa debe aplicar. * Presenta al Gerente General las promoción es que se van a realizar.	
REQUISITOS INTELECTUALES: Grado de instrucción requerido: Administrador de empresas, especialista en Mercadeo Conocimientos: Marketing social, deportivo, manejo de medios, creación de campañas publicitarias, promociones y planificación estratégica. Experiencia laboral mínima en el área: 2 años Cualidades de organización: Liderazgo, responsabilidad, carácter, creatividad, imaginación y decisión.	

REQUISITOS FÍSICOS: * Presencia impecable Edad: de 25 a 38 años Género: Masculino o Femenino Estado Civil: Indiferente.	
RESPONSABILIDAD: * Diseñar, controlar y ejecutar planes de marketing. * Cuidar el nombre y la imagen de la empresa.	
CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente de trabajo responsable, creativo, innovador estricto y respetuoso. LUGAR DE TRABAJO: Ciudad de Ipiales	
ELABORADO POR: GERENTE GENERAL	APROBADO POR: Junta General de Socios

Fuente. Este estudio

Tabla 35. Entrenadores de fútbol

CARGO:	ENTRENADORES DE FÚTBOL
DEPARTAMENTO:	DEPORTES
REPORTO A:	Gerente General
# TURNOS: 2	# DE PERSONAS CARGO: 3
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:	Diseña, dirige, planifica, organiza las estrategias y los fundamentos deportivos de cada categoría.
FUNCIONES DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> * Actúa como educador en prácticas deportivas. * Evalúa, y controla las clases impartidas. * Controla el abastecimiento de materiales de trabajo. * Planea y diseña tácticas de juego.

REQUISITOS INTELECTUALES:	
Grado de instrucción requerido:	Entrenador de Fútbol.
Conocimientos:	Dirección, preparación técnica deportiva.
Experiencia laboral mínima en el área:	6 años
Cualidades de organización:	Liderazgo, responsabilidad, carácter, creatividad, imaginación y decisión.
REQUISITOS FÍSICOS:	
Edad:	de 29 a 50 años
Género:	Masculino
Estado Civil:	Indiferente.
RESPONSABILIDAD:	
<ul style="list-style-type: none"> * Coordinar las actividades diarias de las clases a desarrollarse. * Verificar que los campos de entrenamiento esten aptos para el desarrollo de las prácticas deportivas. * Abastecer de material físico de trabajo para cada práctica. 	
CONDICIONES DE TRABAJO:	
Ambiente de trabajo responsable, creativo, innovador estricto y respetuoso.	
LUGAR DE TRABAJO:	
Ciudad de Ipiales	
ELABORADO POR:	APROBADO POR:
GERENTE GENERAL	Junta General de Socios

Fuente. Este estudio

Contrato por prestación de servicios profesionales: La academia maneja el sistema de contratación de los siguientes cargos a detallarse:

Contador: En este cargo el contador será responsable de manejar la contabilidad y las declaraciones de impuestos de la academia el mismo que visitará la empresa 3 veces al mes.

Deportólogo: Se tiene como objetivo principal el velar que cada niño, cumpla con chequeos adecuados de salud, esto permitirá un desarrollo y un crecimiento adecuado de cada alumno de la academia, este profesional deberá realizar

chequeos a los deportistas por 3 veces al mes de forma personalizada, incluso manteniendo un sistema de nutrición adecuado para cada alumno, el mismo que deberá hacer conocer mediante un informe del estado de salud de cada niño de la academia a su entrenador con la aprobación del Gerente General.

La contratación de este cargo se deberá hacer mediante un concurso de méritos para dotar a la academia de los mejores profesionales, la contratación lo realizará el Gerente General, el mismo que expondrá a la Junta de Socios de la organización.

5.1.5 Aspectos legales. La Academia de fútbol se constituirá como empresa de carácter limitado, perteneciente al sector de deportes. Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal. Se ha previsto en las proyecciones financieras el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones tributarias de orden nacional y municipal. Igualmente las obligaciones laborales (prestaciones y obligaciones parafiscales) están previstas en las condiciones exigidas por la ley.

Este tipo de sociedad conlleva a que la empresa sea clasificada por los organismos estatales como régimen común, por lo cual, la empresa deberá aportar los impuestos estipulados por la ley como son el IVA, retención en la fuente y demás requisiciones que en la normatividad vigente se especifique.

Entre las ventajas que encontramos el ser clasificados como régimen común están, mayor credibilidad y poder de negociación con proveedores, distribuidores y demás con quienes se estable una relación comercial, facilidad de acceso a líneas de financiación. Mayor apoyo por parte de entidades sin ánimo de lucro que puedan colaborar con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las desventajas que se encuentran por ser parte del régimen común son, pago de impuestos desde el inicio de las operaciones de la empresa, aumento en los costos referentes a trámites, asesorías y demás que acarrea el pago de impuestos, aumento en los tipos de impuestos y en sus porcentajes de pago.

Las Escuelas de Formación Deportiva como programa institucional a nivel Nacional, tiene el respaldo legal que debe garantizar su ejecución en cada uno de los municipios del Departamento, como alternativa para mejorar la calidad de vida en la población y desarrollar la base deportiva de Nariño para los próximos años.

Este marco legal es el siguiente:

- Constitución Política de 1991
- Ley 115 o Ley General de Educación

- Decreto 2845 de 1984
- Decreto 2225 de 1985
- Acuerdo 058 de 1991
- Resolución 001909 de 1991
- Ley 181 o Ley del Deporte

Las Escuelas de Formación Deportiva son un programa educativo extracurricular que contribuye a la formación integral del niño y el joven Nariñense utilizando como medio el gusto y la inclinación por la práctica deportiva, con el propósito de orientar y promover futuros ciudadanos con alta calidad de vida y condiciones que nos permitan alcanzar óptimos niveles de competencia.

El objetivo general es aumentar las posibilidades de participación de los niños y jóvenes Nariñenses en procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento de la actividad deportiva, como elemento fundamental en la formación integral del individuo buscando mejorar la calidad de vida de la población.

Población objeto: Las Escuelas de Formación Deportiva están dirigidas a niños, niñas y jóvenes entre los 7 y 17 años que manifiesten su interés por la práctica deportiva.

Niveles: Para garantizar un proceso lógico de desarrollo en las Escuelas de Formación Deportiva, se han definido 3 niveles, de acuerdo a la edad cronológica de los participantes, desarrollo motriz y temático pedagógico - técnica:

NIVEL DE INICIACION: Dirigido a niños y niñas entre 7 y 9 años. Básicamente se incidirá en el desarrollo motor de los participantes, mejorando su esquema corporal, utilizando y reforzando sus patrones básicos de movimiento, desarrollando sus cualidades y habilidades motoras a través de juegos predeportivos y rotándolos por deportes de arte y precisión.

Nivel de fundamentación deportiva: Dirigido a niños y niñas entre 10 y 13 años. Se busca una fijación y mecanización de los gestos deportivos, con incidencia en la parte técnica, especialmente ofensiva y defensiva. Se da inicio a principios elementales de preparación física y manejo de reglamentación, utilizando como medios deportes de conjunto y de combate.

Nivel de afianzamiento y perfeccionamiento técnico: Dirigido a jóvenes entre 14 y 16 años. El dominio técnico y táctico toma especial relevancia así como la preparación física. Se destaca el trabajo táctico fundamentado en acciones

individuales y de grupo, manejo de la reglamentación del deporte escogido y apoyado en actividades de velocidad y resistencia.

Tabla 36. Tabla de unidades porcentuales por nivel

UNIDAD	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
REFORZAMIENTO MOTOR	40%	20%	X
FUNDAMENTACION GLOBAL	20%	X	X
FUNDAMENTACION TECNICA	X	35%	25%
FUNDAMENTACION TACTICA	X	X	10%
PREPARACION FISICA	X	10%	20%
PREPARACION TEORICA	5%	10%	10%
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	5%	5%	X
COMPETENCIA	X	5%	20%
ROTACION	25%	15%	5%
PREPARACION PSICOLOGICA	5%	X	10%

Fuente. Este estudio

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL AVAL DEPORTIVO

- COPIA DEL ACTA DE REUNION PARA CREACION
- COPIA DEL ACTA DE APROBACION DEL REGLAMENTO Y DE ELECCION DE LA JUNTA DIRECTIVA
- FICHA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA
- COPIA DEL MANUAL DE CONVIVENCIA
- LISTADO ACTUALIZADO DE ALUMNOS
- PLAN PEDAGOGICO Y TECNICO POR NIVEL Y POR DEPORTE
- HOJA DE VIDA DE CADA UNO DE LOS PROFESORES

**MODELO DE ACTA PARA LA CREACION DE UNA
ESCUELA DE FORMACION DEPORTIVA**

ACTA No. 001

En _____ siendo las _____ del día _____ de _____ y con el fin de crear la Escuela de Formación Deportiva, se reúnen las siguientes personas:

Los asistentes a la reunión acordarán elegir una persona para dirigir y moderar la reunión, _____ además se elige un Secretario Ad-Hoc.

Acto seguido se elaborará el siguiente orden del día:

1. Objetivo de la reunión
2. Conformación de la Escuela de Formación
3. Adopción del nombre y la sede
4. Propuesta aspectos reglamentarios de la Escuela de Formación Deportiva

La reunión se desarrolla de la siguiente forma:

1.- Intervención de sus miembros o asistentes a la reunión para tratar sobre:

- La Escuela de Formación Deportiva, que cumpla funciones de interés público y social y logre fomentar la práctica del deporte.
- Fundación de la Escuela de Formación Deportiva
- Nombre, simbología etc.
- Objetivos.
- Deporte (s), niveles de formación.
- Grupo objetivo (niños y jóvenes).

2.- Los asistentes proponen el nombre para la Escuela de Formación Deportiva; se pueden postular los nombres que se consideran convenientes; se aprueba oficialmente denominarla ESCUELA DE FORMACION _____

_____, la sede estará localizada en _____
Dirección _____ y practicará en los
escenarios_____.

3.- Dentro de las proposiciones y puntos para tratar en la próxima reunión se pueden destacar los siguientes:

- Analizar el modelo de reglamento que el moderador entrega a los asistentes para su estudio.
- Convocar a una nueva reunión el día_____hora_____, con el objeto de aprobar el reglamento y elegir la Junta Directiva de la Escuela (Ver guía anexa)
- Iniciar los trámites para obtener el aval de funcionamiento ante COLDEPORTES NARIÑO.

Una vez terminado el orden del día, se debe dar por finalizada dicha reunión y se cita para el día_____del mes de_____de año: _____a la hora:_____ . m.

MODERADOR

SECRETARIO

**MODELO DE ACTA PARA LA APROBACION DEL REGLAMENTO Y
ELECCION DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ESCUELA DE FORMACION
DEPORTIVA**

ACTA No. 002

En _____ siendo las _____ de _____, previa convocatoria efectuada el _____ de _____ se efectúa la reunión para continuar con el trámite de creación de la Escuela de Formación Deportiva _____.

Ente los asistentes se nombra una persona para que modere la reunión y otra para que haga las veces de Secretario Ad-Hoc.

Acto seguido el moderador somete a consideración el siguiente orden del día:

- 1.- Llamado a lista
- 2.- Lectura del Acta anterior
- 3.- Aprobación del reglamento
- 4.- Elección de la Junta Directiva de la Escuela y definición de profesor (es) respectivamente.

Se da lectura al acta de creación efectuada el día _____ de _____ la cual debe ser aprobada por los asistentes a la reunión.

En cuanto a la aprobación del reglamento que regirá la Escuela de Formación, el Señor Moderador informará que en la reunión anterior fue distribuido un documento guía que se ajusta a los lineamientos propuestos para una Escuela, y lo somete a consideración de los asistentes para su aprobación.

Procediendo conforme al documento guía, se realizan las siguientes votaciones para elegir los cuatro (4) miembros mínimo de la Junta Directiva. Los cargos los establecen los miembros acordes a las prioridades y necesidades.

En esta forma se declaran elegidos los Miembros de la Junta Directiva para un periodo de cinco (5) del año: _____ hasta el año: _____.

Si la organización interesada en fundar la Escuela de Formación desea que su Junta Directiva aumente otros cargos tales como: Coordinador (es) por deporte (s), vocales etc., no hay objeción alguna para su incorporación.

Profesores y técnicos por deporte:

Una vez se agote el orden del día, se levanta la sesión por orden del Señor moderador y se cita para el día _____ del mes de _____ de año: _____ a la hora: _____ . m.

MODERADOR

SECRETARIO ADHOC

FICHA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE FORMACION DEPORTIVA

Ciudad y Fecha _____

Nombre de la Escuela _____

Ciudad _____ Dirección _____ Teléfono _____

JUNTA DIRECTIVA DE LA ESCUELA

Nombre del Director de la Escuela _____ C.C. _____

Ciudad _____ Dirección _____ Teléfono _____

Nombre Secretario de la Escuela _____

Ciudad _____ Dirección _____ Teléfono _____

Nombre del Tesorero de la Escuela _____

Ciudad _____ Dirección _____ Teléfono _____

Nombre del Fiscal de la Escuela _____

Ciudad _____ Dirección _____ Teléfono _____

Nombre del Representante de los padres de Familia _____

Ciudad _____ Dirección _____ Teléfono _____

Profesor (es) Técnicos _____

_____ Deporte _____ Profesión _____

_____ Deporte _____ Profesión _____

Otros _____

DIRECTOR ESCUELA

SECRETARIO

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONVIVENCIA

ESCUELA DE FORMACION DEPORTIVA _____
MANUAL DE CONVIVENCIA

CAPITULO I

DEL NOMBRE, DEFINICION, DOMICILIO, JURISDICCION, DURACION, COLORES

ARTICULO 1° DEL NOMBRE: Con el nombre de Escuela de Formación Deportiva _____ funcionará esta estructura deportiva que en adelante y para los efectos del presente manual tendrá lo siguiente (s) nivel (es) y deporte (s).

ARTICULO 2° DE LA DEFINICIÓN: La Escuela de Formación Deportiva es una estructura sin ánimo de lucro, dotado de un aval deportivo otorgado por el la Secretaria de Recreación y Deportes de NARIÑO” y registrado ante COLDEPORTES NACIONAL, cumpliendo funciones de interés público y social.

ARTICULO 3° DEL DOMICILIO Y JURISDICCIÓN: La sede administrativa y domicilio de la Escuela de Formación Deportiva será en _____ del _____ Municipio de _____ del Departamento de Nariño.

ARTICULO 4° DE LA DURACIÓN: El término de duración para las Escuelas de Formación Deportiva es indefinido, pero podrá disolverse por reiteradas ocurrencias de una o varias causales estipuladas en el Manual que las rige.

En los aspectos normativos tendrá vigencia de dos (2) años a partir del aval deportivo.

ARTICULO 5 COLORES: Los colores distintivos de la Escuela de Formación Deportiva son _____
_____.

CAPITULO II

ASPECTOS FILOSOFICOS

ARTICULO 6° DEL OBJETO: La Escuela de Formación Deportiva ha sido creada con el fin de propiciar el desarrollo integral del niño y el joven a través de la orientación, aprendizaje y práctica de la actividad física, la recreación y el deporte mediante un trabajo interdisciplinario en los ordenes del fomento educativo, el progreso técnico, la salud física y mental; y para cumplir funciones cívicas, sociales y comunitarias, con observancia de las normas legales, reglamentarias, disciplinarias de salubridad y ecológicas.

CAPITULO III

CREACION Y ESTRUCTURA FUNCIONAL

ARTICULO 7° DE LA CREACIÓN: La Escuela de Formación Deportiva puede ser creada por personas naturales o jurídicas, reuniendo un número plural de personas quienes aprueban un reglamento y eligen una Junta Directiva.

ARTICULO 8° DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL: La Escuela de Formación Deportiva tendrá la siguiente estructura funcional:

- Un equipo administrativo, constituido por una Junta Directiva, integrada con 4 miembros como mínimo, quienes se eligen entre ellos a un Director quien será el representante de la Escuela.

GUIA PARA LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DIRECTOR DE LA ESCUELA

- Es el Representante legal de la Escuela de Formación Deportiva
- Dirige las reuniones
- Suscribe los actos, contratos y convenios que comprometen la Escuela de Formación Deportiva.
- Ordena los gastos y responde conjuntamente con el Tesorero sobre los Fondos asignados a la Escuela o recaudados por ella.

TESORERO

El Tesorero es el responsable directo del manejo de los bienes y fondos propios asignados a la Escuela de Formación Deportiva y tendrá las siguientes funciones:

- Recaudar la totalidad de los ingresos de la Escuela de Formación y expedir los comprobantes respectivos.
- Llevar permanentemente actualizada la contabilidad e inventarios.
- Girar conjuntamente con el Director los Fondos de la Escuela de Formación Deportiva
- Los demás que de acuerdo con la naturaleza del cargo le corresponde

SECRETARIO

- Elaborar las actas de las reuniones y manejar la correspondencia
- Llevar los registros de los alumnos en los siguientes aspectos
 - ◆ Matricula de ingreso
 - ◆ Carne
 - ◆ Diario deportivo
 - ◆ Ficha médica
 - ◆ Ficha de control y seguimiento
- Dar a conocer y publicar la programación, boletines y en general las actividades de la Escuela.
- Todas las que le correspondan a la naturaleza de su cargo.

FISCAL

- Velar por el buen funcionamiento de la Escuela de Formación Deportiva.
- Revisar los documentos que en cuanto al manejo de fondos se han originado por parte de la Dirección de la Escuela y la tesorería.
- Todas las que le corresponda a la naturaleza de su cargo

FUNCIONES GENERALES DE LA JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva de la Escuela de Formación Deportiva, ejercerá entre otras las siguientes funciones generales:

- Planificar, desarrollar y evaluar las actividades administrativas, docentes y técnicas de la Escuela.
- Aprobar los actos administrativos e inversiones de la Escuela
- Adoptar y dar a conocer su propio manual de convivencia de la Escuela
- Cumplir y hacer cumplir a los alumnos las normas legales y reglamentarias emanadas de la Escuela o las reformas que en ellas introduzcan, darlas a conocer.
- Controlar y racionalizar la dotación e implementación deportiva de la Escuela.

- Expedirlas disposiciones que considere necesarias para la buena marcha de la Escuela de Formación Deportiva y la adecuada interpretación del presente manual.
- Acoger y promulgar entre los alumnos las normas que rigen los eventos deportivos (festivales).
- Obtener y mantener el aval otorgado por la Secretaria de Recreación y deportes de Nariño cuya duración es por el término de cinco (5) años.

CAPITULO IV

ACTIVIDADES GENERALES

ARTICULO 9° DEL INGRESO: La Escuela de Formación Deportiva tendrá un carácter abierto y puede ingresar en ella cualquier alumno que tenga interés y que evidencie perfiles adecuados, con proyección a la práctica deportiva y que esté en edades comprendidas de acuerdo a las características específicas de cada deporte.

ARTICULO 10° REQUISITOS PARA SU INGRESO: Para ingresar a la Escuela de Formación Deportiva los alumnos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar examen médico físico que lo acrediten apto para la práctica del deporte.
- Llenar la hoja de inscripción o matrícula respectiva
- Autorización por escrito de los padres de familia o acudientes
- Copia de afiliación a una E. P. S. o SISBEN
- Los demás que acuerde la junta directiva o asamblea general

PARAGRAFO: El examen médico físico será renovado cada año.

ARTICULO 11° DE LAS SESIONES DE PRÁCTICA: Durante el curso de las Escuelas de Formación Deportiva, debe impartirse como mínimo tres sesiones de clase teórico prácticas semanales.

ARTICULO 12° DE LOS PROFESORES: El personal técnico docente a cargo de los programas, debe ser integrado por pedagogos en las áreas de educación física, recreación y deportes, debidamente capacitados en el trabajo con niños.

ARTICULO 13° DEBERES DE LOS ALUMNOS:

- ❖ Estar inscrito en la Escuela de Formación Deportiva.
- ❖ Cumplir con la entrega de los documentos necesarios para la elaboración de su correspondiente carné.
- ❖ Asistir a la clase o sesiones de práctica con uniforme adecuado

- ❖ No ausentarse de la clase hasta la terminación de la misma o la debida autorización del profesor.
- ❖ Utilizar el uniforme distintivo de la Escuela, solo en las actividades propias de la misma.
- ❖ Mantener el orden y la disciplina en las instalaciones donde se realicen las actividades para la práctica deportiva.
- ❖ La no-asistencia a clase en _____oportunidades seguidas o _____alternas durante el año, sin causa justificada ocasionará llamadas de atención o el retiro del alumno del programa.
- ❖ Asistir a la Escuela de Formación manteniendo los requisitos mínimos de aseo personal
- ❖ Observar buena conducta y cumplir lealmente las normas y reglamento de la Escuela.
- ❖ Cumplir las demás disposiciones que en el desarrollo del programa se determinen, por la Dirección de la misma.

ARTICULO 14° DEBERES DE LOS PROFESORES: Preparar los implementos que van a ser utilizados en la clase o actividades, una vez terminada esta, regresarlos en su totalidad al sitio de depósito.

- Asistir puntualmente para dictar las sesiones de práctica
- Dar un trato cortés y adecuado a los niños, padres y personas vinculadas al programa.
- Llevar un registro diario de asistencia de los alumnos
- Velar por el buen uso de las instalaciones y materiales deportivos donde se realicen sus prácticas.
- Diligenciar las fichas correspondiente o instrumentos de control deportivo.
- Elaborar los respectivos programas técnico – pedagógicos e informes de actividades y eventos que se lleven a cabo por parte de la Escuela.
- Las demás funciones que le sean asignadas por el Director de la Escuela.

ARTICULO 15° DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA O ACUDIENTES

- Tener representación en la Junta Directiva.
- Colaborar con la buena presentación, aseo personal y cuidado del uniforme deportivo de su hijo al enviarlo todos los programas de la Escuela
- Garantizar la asistencia permanente y continua de su hijo.
- Utilizar los conductos regulares que ofrece el programa, para solucionar todos los inconvenientes que se presenten en el programa.
- Aportar ideas y ofrecer permanente apoyo y colaboración para el beneficio y desarrollo de la Escuela.

- Las demás que como padre o acudiente integrante de un grupo debe cumplir en beneficio de sus hijos.

CAPITULO V

AVAL DE FUNCIONAMIENTO DEPORTIVO

ARTICULO 16° REQUISITOS PARA EL AVAL DE FUNCIONAMIENTO

La Escuela de Formación Deportiva _____ será avalada para su funcionamiento por la Secretaria de Recreación y Deportes de Nariño con el registro ante COLDEPORTES NACIONAL, para lo cual presentará los siguientes documentos:

- Dos (2) copias de las actas de reunión
- Ficha administrativa de la Escuela de Formación Deportiva
- Reglamento o manual de Convivencia
- Programa pedagógico y Técnico nivel por nivel
- Listados actualizados de los alumnos
- Hoja de Vida de los profesores
- Resultados del Plan de Evaluación y Diagnóstico

El presente manual de convivencia fue aprobado el día _____ del mes de _____ de año: _____ a la hora: _____ . m.

DIRECTOR

SECRETARIA

PLAN PEDAGOGICO Y TECNICO

Los profesores que van a orientar las Escuelas de Formación Deportiva deberán diseñar y presentar un Plan Pedagógico y Técnico o programa por nivel y deporte, bajo los siguientes parámetros:

- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS
- EVALUACION MOTRIZ Y TECNICA
- CONTENIDOS POR NIVEL Y POR DEPORTE
- METODOLOGIA
- RECURSOS. HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS
- CRONOGRAMA
- PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

HOJA DE VIDA DE LOS PROFESORES

Teniendo en cuenta que las Escuelas de Formación Deportiva deben ser orientadas por personas especializadas en trabajos físico-deportivos con niños, la dirección de la escuela deberá analizar detalladamente las hojas de vida de cada uno de los profesores, seleccionando aquellos que cumplan con los requisitos y perfiles para tal fin.

CLASIFICACION DE LAS ESCUELAS DE FORMACION DEPORTIVA

NOMBRE	DEFINICION	OBJETIVOS	RESPONSABLE	ENFASIS
ESCUELAS DEPORTIVAS COMUNITARIAS	<p>ESPACIOS CREADOS Y CONFORMADOS POR LIDERES DEPORTIVOS COMUNITARIOS, FIGURAS DEL DEPORTE, LIC. EN EDUCACION FISICA PARA ATENDER LA DIRECTA RELACION ENTRE EL GUSTO DEPORTIVO Y LA NECESIDAD DE ACTIVIDAD FISICA</p>	<p><u>GENERAL</u></p> <p>CONTRIBUIR A LA FORMACION INTEGRAL DEL NIÑO Y EL JOVEN DE NARIÑO .</p> <p><u>ESPECIFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • FOMENTAR LA PRACTICA DEPORTIVA. • ESTIMULAR LA ADQUISICION DE HABITOS DEPORTIVOS Y DE SANA COMPETENCIA. • AUMENTAR LA PARTICIPACION DE CIUDADANOS DE TODAS LAS EDADES EN LAS ESCUELAS. 	<p>ORGANO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA.</p> <p>ENTRENADOR BAJO LA SUPERVISION DEL ENTE DEPORTIVO MUNICIPAL</p>	<p>ADQUISICION DE HABILIDADES Y DESTREZAS DEPORTIVAS</p>
ESCUELAS DEPORTIVAS ESPECIALIZADAS	<p>CENTROS DE FORMACION DEPORTIVA, DETECCION DE TALENTOS, ORGANISMOS DEPENDIENTES DEL DEPORTE ASOCIADO CUYO FIN PRIMORDIAL ES LA EXCELENCIA DEPORTIVA A PARTIR DE PROCESOS PEDAGOGICOS DE GUIA Y DE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO</p>	<p><u>GENERAL</u></p> <p>CONTRIBUIR A LA FORMACION INTEGRAL DEL JOVEN Y EL NIÑO DE NARIÑO</p> <p><u>ESPECIFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • MASIFICAR LA PRACTICA DEPORTIVA. • CREAR ESPACIOS PEDAGOGICOS Y ENTRENAMIENTO DEPORTIVO QUE GARANTICEN 	<p>CLUBES Y LIGAS EN CONVENIO CON LOS ENTES DEPORTIVOS MUNICIPALES</p>	<p>PROCESO DE PREPARACION Y FORMACION DE FUTUROS CAMPEONES</p>

NOMBRE	DEFINICION	OBJETIVOS	RESPONSABLE	ENFASIS
CENTROS DE INICIACION DEPORTIVA	ORGANISMOS OFICIALES DE FORMACION DEPORTIVA EXTRACURRICULAR, SU COBERTURA EN POBLACION DEBE SER LA MAXIMA POSIBLE Y SU PROYECTO PEDAGOGICO SE CENTRARA UNICAMENTE EN LA INICIACION DEPORTIVA	<p><u>GENERAL</u></p> <p>CONTRIBUIR A LA FORMACION INTEGRAL DE LOS NIÑOS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO</p> <p><u>ESPECIFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • CREAR UN PROGRAMA DE INICIACION DEPORTIVA. • POSIBILITAR AL NIÑO LA VIVENCIA DE MULTIPLES ACTIVIDADES FISICAS. 	ENTE DEPORTIVO MUNICIPAL	ACTIVIDADES FISICAS Y COGNITIVAS QUE ESTIMULEN Y FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE LOS INFANTES
CENTROS EDUCATIVOS DE FORMACION DEPORTIVA	ESTRUCTURAS DEPORTIVAS CONFORMADAS EN LOS CENTROS DE EDUCACION FORMAL PUBLICAS Y PRIVADAS DE LOS MUNICIPIOS Y QUE UTILIZAN LA ACTIVIDAD FISICA COMO PARTE ESCENCIAL DE SU PROYECTO EDUCATIVO.	<p><u>GENERAL</u></p> <p>CONTRIBUIR A LA FORMACION INTEGRAL DE LOS NIÑOS Y JOVENES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO</p> <p><u>ESPECIFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • MEJORAR LA UTILIZACION DEL TIEMPO LIBRE DE LA COMUNIDAD ESCOLAR. • AUMENTAR LA PRACTICA DEPORTIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS 	ORGANISMOS DE ADMINISTRACION DE LAS ESCUELAS Y COLEGIOS. DEPARTAMENTOS DE EDUCACION FISICA DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS.	REFUERZO DEPORTIVO EXTRACURRICULAR A CARGO DE LOS MISMOS CENTROS EDUCATIVOS

Fuente. Esta investigación.

Tabla 37. Costos Administrativos

No.	Cargo	Sueldo Básico	Sueldo Mensual + prestaciones sociales y salud publica	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
ADMINISTRATIVO								
1	Gerente General	1.300.000	1.765.120	21.181.400	22.261.660	23.397.000	24.590.240	25.844.340
2	Jefe de Marketing	880.000	1.206.580	14.479.040	15.217.480	15.993.560	16.809.240	17.666.500
	Contador	560.000	781.040	9.372.480	9.850.480	10.352.860	10.880.840	11.435.760
TOTAL ADMINISTRATIVO		2.740.000	3.752.740	45.033.000	47.329.600	49.743.400	52.280.320	54.946.620
OPERACIONES								
	Deportólogo	800.000	1.100.200	13.202.400	13.875.720	14.583.380	15.327.140	16.108.820
	Mantenimiento y Limpieza	480.000	674.660	8.095.840	8.508.720	8.942.680	9.398.740	9.878.080
	Entrenador	616.000	834.240	10.010.800	10.521.360	11.057.940	11.621.900	12.214.620
TOTAL OPERACIONES		1.896.000	2.609.080	31.309.040	32.905.800	34.584.000	36.347.780	838.201.520

Tabla 38. Publicidad y propaganda

DETALLE	VALOR	
	Cantidad	COSTO TOTAL
Estrategias de Marketing		6.100 000
TOTAL	0,00	6.100 000

Fuente. Este estudio

Tabla 38b. Servicios básicos

DETALLE	VALOR	
	MES	AÑO
Arriendo	1.200.000	14.400.000
Agua Potable	90.000	1.080.000
Teléfono	140.000	1.680.000
TOTAL	1.430.000	17.160.000

Fuente. Este estudio

6. ESTUDIO FINANCIERO ACADEMIA DE FÚTBOL

Dentro del el estudio financiero se ha tomado en cuenta el monto de la inversión que se requerirá para la puesta en marcha de la empresa, así también como la estructura de financiamiento, que se presentará las proyecciones del Estado de Situación Inicial, Estados de Resultados, flujo de fondos e indicadores financieros que tendrá la academia de futbol para su funcionamiento.

6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN FIJA.

Tabla 39. Presupuesto de inversión fija

Nombre	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Valor a Invertir \$
Maquinaria y Equipo				13.406.000
Dispensadores de Agua	10	43.000	430.000	
Conos de entrenamiento y estacas	32	93.000	2.976.000	
Balones de Futbol	100	70.000	7.000.000	
Uniformes de entrenamiento y competencia	100	30.000	3.000.000	
Equipo de Computación				5.100.000
Computadora y Equipo	4	1.200.000	4.800.000	
Impresora Multiusos	1	300.000	300.000	
Equipo de Oficina				400.000
Teléfono, fax, contestador	1	240.000	240.000	
Teléfono Convencional	2	80.000	160.000	
Muebles y Enseres				4.000.000
Salas de Trabajo	2	1.100.000	2.200.000	
Escritorio	4	450.000	1.800.000	
Vehículo				20.000.000
Vehículo	1	20.000.000	20.000.000	
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS				42.906.000

Fuente. Este estudio

Tabla 40. Presupuesto de inversión

Implementos Deportivos			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Dispensadores de Agua	10	43.000	430.000
Conos de entrenamiento y estacas	32	93.000	2.976.000
Balones de Futbol	100	70.000	7.000.000
Uniformes de entrenamiento y competencia	100	30.000	3.000.000
Total Maquinaria			13.406.000

Equipos de Computación			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora y Equipo	4	1.200.000	4.800.000
Impresora Multiusos	1	300.000	300.000
Total			5.100.000

Equipos de Oficina			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Teléfono, fax, contestador	1	240.000	240.000
Teléfono Convencional	2	80.000	160.000
Total			400.000

Muebles y Enseres			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Salas de Trabajo	2	1.100.000	2.200.000
Escritorios de Trabajo	4	450.000	1.800.000
Total			4.000.000

Vehículo			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Vehículo	1	20.000.000	20.000.000
Total			20.000.000

Fuente. Este estudio

6.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DIFERIDA.

Las inversiones en activos diferidos son los constituidos por los servicios o derechos adquiridos para la puesta en marcha de la academia de futbol, siendo estos Gastos de Constitución de la empresa como: Honorarios Profesionales, Permiso de Funcionamiento, que suman \$1.633.800 pesos, y los Gastos de Investigación de Mercados que suman \$1.600.000 pesos.

Tabla 41. Gastos

Detalle	Valor
Gastos de Constitución	1.633.800
Gastos de Investigación	1.600.000
Total	3.233.800

Fuente. Este estudio

6.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos, entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

Tabla 42. Capital de trabajo

			Sueldo al Mes + prestaciones sociales y salud publica					
No.	Cargo	Sueldo Básico		Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
ADMINISTRATIVO								
1	Gerente General	1.300.000	1.765.120	21.181.400	22.261.660	23.397.000	24.590.240	25.844.340
2	Jefe de Marketing	880.000	1.206.580	14.479.040	15.217.480	15.993.560	16.809.240	17.666.500
	Contador	560.000	781.040	9.372.480	9.850.480	10.352.860	10.880.840	11.435.760
TOTAL ADMINISTRATIVO		2.740.000	3.752.740	45.033.000	47.329.600	49.743.400	52.280.320	54.946.620
OPERACIONES								
	Deportólogo	800.000	1.100.200	13.202.400	13.875.720	14.583.380	15.327.140	16.108.820
	Mantenimiento y Limpieza	480.000	674.660	8.095.840	8.508.720	8.942.680	9.398.740	9.878.080
	Entrenador	616.000	834.240	10.010.800	10.521.360	11.057.940	11.621.900	12.214.620
TOTAL OPERACIONES		1.896.000	2.609.080	31.309.040	32.905.800	34.584.000	36.347.780	838.201.520

Fuente. Este estudio

SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	VALOR	
	MES	AÑO
Arriendo	1.200.000	14.400.000
Agua Potable	90.000	1.080.000
Teléfono	140.000	1.680.000
TOTAL	1.430.000	17.160.000

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		
DETALLE	VALOR	
	Cantidad	COSTO TOTAL
Estrategias de Marketing		6.100 000
TOTAL	0,00	6.100.000

Fuente. Este estudio

6.3.1. Total capital de trabajo. Consolidando los rubros anteriormente analizados se determina que el requerimiento de capital de trabajo para la academia de futbol es de \$ 70.589.600 pesos como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 43. Total de capital de trabajo al año

Sueldo a Empleados	47.329.600
Servicios Básicos	17.160.000
Publicidad y Propaganda	6.100000
TOTAL	70.589.600

Fuente. Este estudio

6.4 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.

El presente proyecto para su implementación requiere de una inversión de \$ 116.729.400 pesos De los cuales un 40% se requiere para la adquisición de Activos Fijos, un 2.77% para Activos Diferidos, y para Capital de Trabajo un 56.36%. Dentro del Financiamiento para Capital Social un 40%, Préstamos Bancarios 60% que suman el 100%.

Tabla 44. Presupuesto de inversión

Nombre	Parcial	Total	% Parcial	% Total
ACTIVOS FIJOS		42.906.000		36,76%
Vehículo	20.000.000		17,13%	
Maquinaria y Equipo	12.146.000		11,48%	
Equipo de Computación	5.100.000		4,37%	
Muebles y Enseres	4.000.000		3,43%	
Equipo de Oficina	400.000		0,34%	
ACTIVOS DIFERIDOS		3.233.800		2,77%
Gastos de Constitución	1.633.800		1,40%	
Gastos de Investigación	1.600.000		1,37%	
CAPITAL DE TRABAJO		70.589.600		60,47%
Servicios Básicos	17.160.000		14,70%	
Estrategias de Marketing	6.100.000		5,23%	
Sueldo a Empleados	47.329.600		40,55%	
TOTAL INVERSIONES		116.729.400	100,00%	100,00%
FINANCIAMIENTO		116.729.400		100,00%
Capital Social	46.691.760		40,00%	
Préstamos Bancarios	70.037.640		60,00%	
TOTAL FINANCIAMIENTO		116.729.400	100,00%	100,00%

Fuente. Este estudio

Tabla 45. Estado de situación inicial.

ACTIVOS		
CORRIENTES		70.589.600
Caja	70.589.600	
NO CORRIENTES		
FIJOS		42.906.000
Vehículo	20.000.000	
Maquinaria y Equipo	13.406.000	
Equipo de Computación	5.100.000	
Muebles y Enseres	4.000.000	
Equipo de Oficina	400.000	
DIFERIDOS		3.233.800
Gastos de Constitución	1.633.800	
Gastos de Investigación	1.600.000	
TOTAL ACTIVOS		116.729.400
PASIVOS		
NO CORRIENTES		
Préstamos Bancarios		70.037.640
TOTAL PASIVOS		70.037.640
PATRIMONIO		
Capital Social		46.691.760
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		116.729.400

Fuente. Este estudio

6.5 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

Dentro de la Estructura del Financiamiento como Capital Social se va aportar \$ 15.563.920 pesos que cada socio contará para el funcionamiento de la empresa, y Préstamo financiero de \$ 70.037.640 pesos

Tabla 46. Aportes socios

Socios	Aportación	%
Socio 1	15.563.920	33,33
Socio 2	15.563.920	33,33
Socio 3	15.563.920	33,33
Total	46.691.760	

Fuente. Este estudio

Tabla 47. Financiamiento

Financiamiento		%
Capital Social	46.691.760	40,00
Préstamo Bancario	70.037.640	60,00
Total Financiamiento	116.729.400	100,00

Fuente. Este estudio

6.8 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.

El término depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero la depreciación se lo aplica para Activos Fijos, ya que el uso de estos bienes valen menos; es decir se deprecian, en cambio la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles.

Tabla 48. Depreciación de Activos Fijos

No.	Nombre	Valor Actual	%	Vida Útil	Dep. Anual
3	Vehículo	20.000.000	20%	5	4.000.000
4	Maquinaria y Equipo	13.406.000	10%	10	1.340.600
5	Equipo de Computación	5.100.000	33%	3	1.700.000
6	Muebles y Enseres	4.000.000	10%	10	400.000
7	Equipo de Oficina	400.000	10%	10	40.000
Total Activos Fijos		42.906.000			7.480.440

Fuente. Este estudio

Tabla 49. Vehículo

No.	Dep. Anual	Dep. Acumulada	Valor Actual
0			20.000.000
1	4.000.000	4.000.000	16.000.000
2	4.000.000	8.000.000	12.000.000
3	4.000.000	12.000.000	8.000.000
4	4.000.000	16.000.000	4.000.000
5	4.000.000	20.000.000	0,00
	20.000.000		

Fuente. Este estudio

Tabla 50. Implementos Deportivos

No.	Dep. Anual	Dep. Acumulada	Valor Actual
0			13.406.000
1	1.340.600	1.340.600	12.065.400
2	1.340.600	2.681.200	10.724.800
3	1.340.600	4.021.800	9.384.200
4	1.340.600	5.362.400	8.043.600
5	1.340.600	6.703.000	6.703.000
6	1.340.600	8.043.600	5.362.400
7	1.340.600	9.384.200	4.021.800
8	1.340.600	10.724.800	2.681.200
9	1.340.600	12.065.400	1.340.600
10	1.340.600	13.406.000	0,00
	13.406.000		

Fuente. Este estudio

Tabla 51. Equipo de Computación

No.	Dep. Anual	Dep. Acumulada	Valor Actual
0			5.100.000
1	1.700.000	1.700.000	3.400.000
2	1.700.000	3.400.000	1.700.000
3	1.700.000	5.100.000	0
	5.100.000		

Fuente. Este estudio

Tabla 52. Muebles y Enseres

No.	Dep. Anual	Dep. Acumulada	Valor Actual
0			4.000.000
1	400.000	400.000	3.600.000
2	400.000	800.000	3.200.000
3	400.000	1.200.000	2.800.000
4	400.000	1.600.000	2.400.000
5	400.000	2.000.000	2.000.000
6	400.000	2.400.000	1.600.000
7	400.000	2.800.000	1.200.000
8	400.000	3.200.000	800.000
9	400.000	3.600.000	400.000
10	400.000	4.000.000	0,00
	4.000.000		

Fuente. Este estudio

Tabla 53. Equipo de Oficina

No.	Dep. Anual	Dep. Acumulada	Valor Actual
0			400.000
1	40.000	40.000	360.000
2	40.000	80.000	320.000
3	40.000	120.000	280.000
4	40.000	160.000	240.000
5	40.000	200.000	200.000
6	40.000	240.000	160.000
7	40.000	280.000	120.000
8	40.000	320.000	80.000
9	40.000	360.000	40.000
10	40.000	400.000	0,00
	400.000		

Fuente. Este estudio

Tabla 54. Amortización Activo Diferido

No.	Nombre	Valor Actual	%	Vida Útil	Amort. Anual
1	Gastos de Constitución	1.633.800	20%	5	326.760
2	Gastos de Investigación	1.600.000	20%	5	320.000
Total		3.233.800			646.760

Fuente. Este estudio

Tabla 55. Gastos de Constitución

No.	Amorti. Anual	Costo de amortización	Valor Actual
0			1.633.800
1	326.760	326.760	1.307.040
2	326.760	653.520	980.280
3	326.760	980.280	653.520
4	326.760	1.307.040	326.760
5	326.760	1.633.800	0,00
	1.633.800		

Fuente. Este estudio

Tabla 56. Gastos de Investigación

No.	amort. Anual	amorti. Acumulada	Valor Actual
0			1.600.000
1	320.000	320.000	1.280.000
2	320.000	640.000	960.000
3	320.000	960.000	640.000
4	320.000	1.280.000	320.000
5	320.000	1.600.000	0,00
	1.600.000		

Fuente. Este estudio

6.8.1 Amortización del préstamo:

Tabla 57. Tabla de Amortización del Préstamo

Cuota fija = $C * i$ En dónde:

$$1 - (1 + i)^{-n}$$

Cuota fija = 1.551.940

c = Monto requerido	70.037.640
i = Tasa de interés anual	11,83%
n = Número de pagos: 5 años	60

Fuente. Este estudio

Tabla 58. Tabla de Amortización del Crédito

Monto USD.	70.037.640	Plazo	5	Cuota Fija	1.551.940
Tasa interés	11,83%	Pagos Anuales	12		
Mes	Deuda	Interés	Capital	Cuotas	Saldo
0	70.037.640				70.037.640
1	70.037.640	690.460	861.480	1.551.940	69.176.160
2	69.176.160	681.960	869.980	1.551.940	68.306.180
3	68.306.180	673.380	878.560	1.551.940	67.427.620
4	67.427.620	664.720	887.220	1.551.940	66.540.420
5	66.540.420	655.980	895.960	1.551.940	65.644.440
6	65.644.440	647.140	904.800	1.551.940	64.739.660
7	64.739.660	638.220	913.720	1.551.940	63.825.940
8	63.825.940	629.220	922.720	1.551.940	62.903.220
9	62.903.220	620.120	931.820	1.551.940	61.971.400
10	61.971.400	610.940	941.000	1.551.940	61.030.400
11	61.030.400	601.660	950.280	1.551.940	60.080.120
12	60.080.120	592.280	959.640	1.551.940	59.120.460
13	59.120.460	582.820	969.100	1.551.940	58.151.360
14	58.151.360	573.280	978.660	1.551.940	57.172.700
15	57.172.700	563.620	988.320	1.551.940	56.184.380
16	56.184.380	553.880	998.060	1.551.940	55.186.340
17	55.186.340	544.040	1.007.900	1.551.940	54.178.440
18	54.178.440	534.100	1.017.820	1.551.940	53.160.600
19	53.160.600	524.080	1.027.860	1.551.940	52.132.740
20	52.132.740	513.940	1.038.000	1.551.940	51.094.740
21	51.094.740	503.700	1.048.220	1.551.940	50.046.520
22	50.046.520	493.380	1.058.560	1.551.940	48.987.960
23	48.987.960	482.940	1.069.000	1.551.940	47.918.960

24	47.918.960	472.400	1.079.540	1.551.940	46.839.420
25	46.839.420	461.760	1.090.180	1.551.940	45.749.240
26	45.749.240	451.020	1.100.920	1.551.940	44.648.320
27	44.648.320	440.160	1.111.780	1.551.940	43.536.540
28	43.536.540	429.200	1.122.740	1.551.940	42.413.800
29	42.413.800	418.120	1.133.800	1.551.940	41.279.980
30	41.279.980	406.960	1.144.980	1.551.940	40.135.000
31	40.135.000	395.660	1.156.280	1.551.940	38.978.720
32	38.978.720	384.260	1.167.680	1.551.940	37.811.040
33	37.811.040	372.760	1.179.180	1.551.940	36.631.860
34	36.631.860	361.120	1.190.800	1.551.940	35.441.060
35	35.441.060	349.380	1.202.540	1.551.940	34.238.500
36	34.238.500	337.540	1.214.400	1.551.940	33.024.100
37	33.024.100	325.560	1.226.380	1.551.940	31.797.720
38	31.797.720	313.480	1.238.460	1.551.940	30.559.260
39	30.559.260	301.260	1.250.680	1.551.940	29.308.580
40	29.308.580	288.940	1.263.000	1.551.940	28.045.580
41	28.045.580	276.480	1.275.460	1.551.940	26.770.120
42	26.770.120	263.900	1.288.020	1.551.940	25.482.100
43	25.482.100	251.220	1.300.720	1.551.940	24.181.360
44	24.181.360	238.380	1.313.560	1.551.940	22.867.820
45	22.867.820	225.440	1.326.500	1.551.940	21.541.320
46	21.541.320	212.360	1.339.580	1.551.940	20.201.740
47	20.201.740	199.160	1.352.780	1.551.940	18.848.960
48	18.848.960	185.820	1.366.120	1.551.940	17.482.840
49	17.482.840	172.360	1.379.580	1.551.940	16.103.240
50	16.103.240	158.760	1.393.180	1.551.940	14.710.060
51	14.710.060	145.020	1.406.920	1.551.940	13.303.140
52	13.303.140	131.140	1.420.800	1.551.940	11.882.340
53	11.882.340	117.140	1.434.800	1.551.940	10.447.540
54	10.447.540	103.000	1.448.940	1.551.940	8.998.600
55	8.998.600	88.720	1.463.220	1.551.940	7.535.380

56	7.535.380	74.280	1.477.660	1.551.940	6.057.720
57	6.057.720	59.720	1.492.220	1.551.940	4.565.500
58	4.565.500	45.000	1.506.940	1.551.940	3.058.580
59	3.058.580	30.160	1.521.780	1.551.940	1.536.780
60	1.536.780	15.160	1.536.780	1.551.940	0,00

Fuente. Este estudio

Tabla 59. Anualidad de Resultados Amortizables

Año	Cuotas	Interés	Capital
1	7.823.260	7.706.100	10.917.160
2	7.823.260	6.342.220	12.281.060
3	7.823.260	4.807.940	13.815.320
4	7.823.260	3.082.000	15.541.260
5	7.823.260	1.140.420	15.482.840
Total	93.116.320	23.078.680	70.037.640

Fuente. Este estudio

6.9 PLAN DE VENTAS.

Tabla 60. Plan de ventas

Servicio		Cant	P V	Año 1 \$	Cant	P V	Año 2 \$	Cant	P V	Año 3 \$	Cant	P V	Año 4 \$	Cant	P V	Año 5 \$
	Servicios															
	Entrenamiento	576	240.000	138.240.000	595	252.100	150.003.900	615	264.820	162.768.880	635	386.180	176.620.120	656	292.200	191.650.080
100%	Total	576		138.240.000			150.003.900			162.768.880			176.620.120			191.650.080

Fuente. Este estudio

Tabla 61. Taza de crecimiento

Tasa de Crecimiento del Sector a:		3,30%
Enseñanza		
Inflación Promedio:		3.34%
2011	3,30%	
2012	3,5%	
2013	3,51%	

Fuente. Este estudio

6.9. COSTOS FIJOS.

Los Costos Fijos Totales para el año 2013 son de \$ 75.618.840 aumentando para los siguientes años.

Tabla 62. Costos fijos

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
Sueldos Administrativo	45.032.920	47.329.600	49.743.400	52.280.320	54.946.620
Servicios Básicos	17.160.000	18.018.000	18.918.900	19.864.840	20.858.080
Depreciaciones + Amortizaciones	1.699.840	1.699.840	1.699.840	5.780.600	5.780.600
Amortización Crédito	7.706.100	6.342.220	4.807.940	3.082.000	1.140.420
SUMAN	75.618.840	73.389.640	75.170.080	81.007.760	82.725.740

Fuente. Este estudio

6.9.1. Costos variables. Los Costos Variables para el año 2013 es de \$ 6.070.000 pesos aumentando considerablemente para los próximos años con un crecimiento anual del 3.33%.

Tabla 63. Costos variables

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
Publicidad y Propaganda	6.100.000	8.113.000	10.790.300	14.351.080	19.086.940
SUMAN	6.100.000	8.113.000	10.790.300	14.351.080	19.086.940

Fuente. Este estudio

6.9.2 Costos totales. Los Costos Totales para la empresa resultan de la suma de los Costos Fijos y los Costos Variables que para el año 2013 es de \$ 163.437.680 pesos.

Tabla 64. Costos totales

DETALLE	2013	2014	2015	2015	2017
COSTOS FIJOS	75.618.840	73.389.640	75.170.080	81.007.760	82.725.740
COSTOS VARIABLES	6.100.000	8.113.000	10.790.300	14.351.080	19.086.940
SUMAN	81.718.840	81.502.640	85.960.380	95.358.860	101.812.68

Fuente. Este estudio

6.10 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.

En el Estado de Resultados se busca determinar la rentabilidad de la empresa, en cuanto que se determinan las ventas de acuerdo a la competencia aumentando considerablemente para cada año proyectado.

Tabla 65. Estado de resultados proyectado

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
INGRESOS	138.240.000	150.003.900	162.768.880	176.620.120	191.650.080
Ventas	138.240.000	150.003.900	162.768.880	176.620.120	191.650.080
COSTOS	31.309.040	32.905.800	34.584.000	36.347.780	38.201.520
Costos de Ventas	31.309.040	32.905.800	34.584.000	36.347.780	38.201.520
Utilidad Bruta en Ventas	106.930.960	117.098.100	128.184.880	140.272.340	153.448.560
GASTOS	78.745.600	80.864.660	82.990.960	83.452.440	85.554.340
Gastos Administrativos	62.592.920	65.764.760	69.098.360	72.601.980	76.284.280
Sueldo Empleados	45.032.920	47.329.600	49.743.400	52.280.320	54.946.620
Depreciación Muebles y Enseres	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Servicios Básicos	17.160.000	18.035.160	18.954.960	19.921.660	20.937.660

Gastos ventas	8.446.600	8.757.700	9.084.660	7.768.460	8.129.640
Estrategias de Marketing	6.100.000	6.411.100	6.738.060	7.081.700	7.442.880
Depreciación Equipo de Oficina + Computo	1.699.840	1.699.840	1.699.840	40.000	40.000
Amortización Gastos de Investigación	646.760	646.760	646.760	646.760	646.760
Gastos Financieros	7.706.100	6.342.220	4.807.940	3.082.000	1.140.420
Gasto financieros	7.706.100	6.342.220	4.807.940	3.082.000	1.140.420
Utilidad antes de impuestos y reservas	28.185.360	36.233.440	45.193.920	56.819.900	67.894.220
De renta y comple 25%	5.989.380	7.699.600	9.603.700	12.074.220	14.427.520
Utilidad antes de reserva	23.957.560	30.798.420	38.414.820	48.296.920	57.710.080

Fuente. Este estudio

6.11 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

Este Flujo de Fondos estimado para la puesta en marcha del proyecto, donde se encuentra el total de ingresos al que le se resta el total de egresos para saber cuánto de saldo tiene en caja, valor que deberá coincidir con el valor del activo corriente.

Tabla 66. Flujo de fondos proyectado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial de Caja	116.729.400	70.589.600	85.767.780	104.712.740	127.835.720	154.944.500
Ingresos						
Ventas	-	138.240.000	150.003.900	162.768.880	176.620.120	191.650.080
Egresos						
- Costo de Ventas	-	31.309.040	32.905.800	34.584.000	36.347.780	38.201.520
Utilidad Bruta en Ventas		106.930.960	117.098.100	128.184.880	140.272.340	153.448.560
- Gastos Administrativos	-	62.592.920	65.764.760	69.098.360	72.601.980	76.284.280
- Gastos Operacionales	-	8.446.600	8.757.700	9.084.660	7.768.460	8.129.640
- Gastos Financieros	-	7.706.100	6.342.220	4.807.940	3.082.000	1.140.420
Utilidad antes de impuestos y reservas						

		28.185.360	36.233.440	45.193.920	56.819.900	67.894.220
- 25% Impuesto a la renta	-	5.989.380	7.699.600	9.603.700	12.074.220	14.427.520
Utilidad antes de reserva		23.957.560	30.798.420	38.414.820	48.296.920	57.710.080
Utilidad Neta del Ejercicio		11.978.760	23.098.820	28.811.120	36.222.680	43.282.560
+ Depreciación acumulada	-	7.480.440	7.480.440	7.480.440	7.480.440	7.480.440
+ Amortización acumulada	-	646.760	646.760	646.760	646.760	646.760
- Amortización del Crédito (capital)	-	10.917.160	12.281.060	13.815.320	15.541.260	17.482.840
- Gastos Implementación	46.139.800	-	-	-	-	-
Activo Fijo	42.906.000	-	-	-	-	-
Activo Diferido	3.233.800	-	-	-	-	-
+ Saldo Inicial de Caja	-	70.589.600	85.767.780	104.712.740	127.835.720	154.944.500
Saldo Flujo Neto del Efectivo	70.589.600	85.767.780	104.712.740	127.835.720	154.944.500	187.171.600

Fuente. Este estudio

6.12 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 67. Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo Corriente	70.589.600	85.767.780	104.712.740	127.835.720	154.944.500	187.171.600
Caja	70.589.600	85.767.780	104.712.740	127.835.720	154.944.500	187.171.600
Activo Fijo	42.906.000	35.425.580	27.945.140	20.464.720	14.684.120	8.903.520
Vehículo	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Maquinaria y Equipo	13.406.000	13.406.000	13.406.000	13.406.000	13.406.000	13.406.000
Equipo de Computación	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000
Muebles y Enseres	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Equipo de Oficina	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Depreciación Acumulada	-	7.480.440	14.960.860	22.441.300	28.221.900	34.002.500
Activos Diferidos	3.233.800	2.587.040	1.940.280	1.293.520	646.760	0,00
Gastos de Constitución	1.633.800	1.633.800	1.633.800	1.633.800	1.633.800	1.633.800
Gastos de Investigación	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Amortización Acumulada	-	646.760	1.293.520	1.940.280	2.587.040	3.233.800
TOTAL	116.729.400	123.780.400	134.598.160	149.593.960	170.275.380	196.075.100

ACTIVOS						
PASIVOS						
Pasivo no Corriente	70.037.640	59.120.460	46.839.420	33.024.100	17.482.840	0,00
Parte diferida de la deuda	70.037.640	59.120.460	46.839.420	33.024.100	17.482.840	0,00
TOTAL PASIVOS	70.037.640	59.120.460	46.839.420	33.024.100	17.482.840	0,00
PATRIMONIO						
Capital Social	46.691.760	46.691.760	46.691.760	46.691.760	46.691.760	46.691.760
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	-	17.968.160	23.098.820	28.811.120	36.222.680	43.282.560
Utilidad Acumulada	-	-	17.968.160	41.066.980	69.878.100	106.100.780
TOTAL PATRIMONIO	46.691.760	64.659.920	87.758.740	116.569.860	152.792.540	196.075.100
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	116.729.400	123.780.400	134.598.160	149.593.960	170.275.380	196.075.100

Fuente. Este estudio

6.13 INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA.

TMAR. Toda empresa para formarse debe realizar una inversión inicial, el capital que forma esta inversión la misma que tendrá un costo, al que se denomina costo del capital propio, es decir el valor que los inversionistas consideran que debe valer el dinero para invertir en el proyecto o que les incentive hacerlo. Por lo que una de las formas de calcularlo se denomina “Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento” (TMAR).

Tabla 68. Indicadores de evaluación financiera

Financiamiento	Valor	% Participación	Costo Financiero	Costo Ponderado %
Préstamo Bancario	70.037.640	60,00	11,83%	7,10
Capital Social	46.691.760	40,00	14%	7,00
Total	116.729.400	100,00	12,83%	14,10

Fuente. Este estudio

VAN. El VAN se determina con la sumatoria de todos los flujos de capital neto del proyecto, dividido para la Tasa de Retorno de la Inversión (TMAR), elevado a la potencia que corresponde al año del período menos la inversión inicial del proyecto.

Tabla 69. Valor Actual Neto Financiero (V.A.N)

$V.A.N = -I + \sum_{n=1}^n [C (1+i)^{-n}]$
$V.A.N = -I + FEF (1+i)^{-1} + FEF (1+i)^{-2} + FEF (1+i)^{-3} + FEF (1+i)^{-4} + FEF (1+i)^{-5}$
$V.A.N = 116729400 (1+0,1410)^{-1} + 227.399.760 (1+0,1410)^{-2} + \dots + 578.500.720 (1+0,1410)^{-5}$

Fuente. Este estudio

RESULTADOS DEL VAN. Como resultado del estudio en el presente caso, se obtiene un VAN positivo, se interpreta que el proyecto resulta rentable tomando en consideración la TMAR del 14.10% anual. Además el proyecto genera un valor presente de \$ 46.044.080 en un período de cinco años.

Tabla 70. de efectivo

Año	Saldo Flujo Efectivo	V.A.N
0	-116.729.400	
1	85.767.780	15.234.900
2	104.712.740	16.573.060
3	127.835.720	17.285.480
4	154.944.500	31.739.580
5	187.171.600	45.211.060
Total		46.044.080

Fuente. Este estudio

6.14 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cuál es la “inversión inicial” del proyecto y cuáles serán los flujos de ingreso y Costo para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos.

Tabla 71. TIR

TIR		
0	-116.729.400	37%
1	85.767.780	
2	104.712.740	
3	127.835.720	
4	154.944.500	
5	187.171.600	

Fuente. Este estudio

La TIR de la empresa es de 37%, que supera al costo oportunidad y establece que el negocio tiene excelentes perspectivas en sus ingresos a futuro.

6.15 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Permite determinar el tiempo en que se recuperaría la inversión a un valor presente, por lo que a menos tiempo se considera una buena alternativa de inversión.

Tabla 72. Inversión inicial

Inversión Inicial		116.729.400			
Período	Flujo de Caja	Flujo de Caja Acumulado	Tiempo	Recuperación de la Inversión	% de Recuperación de la Inversión
1	85.767.780	85.767.780	1 año	85.767.780	73,48%
2	104.712.740	190.480.520	7 meses y 11 días	30.961.620	26,52%
3	127.835.720	318.316.260			
4	154.944.500	473.260.760			
5	187.171.600	660.432.360			
Total				116.729.400	100,00%

Fuente. Este estudio

La inversión del proyecto se va a recuperar en 1 año, siete meses y 11 días.

6.15.1 Relación Beneficio – Costo (B/C). Es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos del proyecto, sobre los flujos descontados de los ingresos o egresos totales del proyecto al igual que en el VAN, se requiere establecer una tasa de actualización apropiada.

Tabla 73. Relación beneficio – costo

Año	Ingresos	Egresos	Ingresos / Egresos
0			
1	138.240.000	82.042.300	1,68
2	150.003.900	83.577.880	1,79
3	162.768.880	85.047.820	1,91
4	176.620.120	84.770.940	2,08
5	191.650.080	86.042.220	2,23
Total	819.282.960	421.481.160	1,94

Fuente. Este estudio

Por cada peso que la empresa invierta se va a recibir \$1.94.

6.15.2 Relación Costo – Beneficio (C/B):

Tabla 74. Relación Costo – Beneficio

Año	Egresos	Ingresos	Egresos / Ingresos
0			
1	82.042.300	138.240.000	0,59
2	83.577.880	150.003.900	0,56
3	85.047.820	162.768.880	0,52
4	84.770.940	176.620.120	0,48
5	86.042.220	191.650.080	0,45
Total	421.481.160	819.282.960	0,52

Fuente. Este estudio

El resultado señala un rendimiento de 0.52 centavos por cada peso invertido por los inversionistas en el proyecto en un horizonte de 5 años, lo que demuestra la rentabilidad de la empresa.

6.16 ÍNDICES O RAZONES FINANCIERAS

Uno de los instrumentos más usados para realizar un análisis financiero es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

6.17 PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio en una empresa es igual al nivel de ventas que ésta deba realizar para no tener pérdidas ni ganancias. En el nivel de punto de equilibrio las ventas de la empresa alcanzan a cubrir los costos totales con cero pérdidas.

Tabla 75. Punto de equilibrio

Rubros	Valores
Servicios prestados	1.152.000
Precio	240.000
Ventas	138.240.000
Costos Fijos	78.915.540
Costos Variables	6.100.000
Utilidad	15.866.520

Fuente. Este estudio

Punto equilibrio:

$$\text{P.E ventas} = \frac{\text{CFT}}{1 - \frac{\text{CVT}}{\text{VT}}}$$

$$\text{P.E ventas} = \frac{78.915.540}{1 - \frac{6.100.000}{240.000}}$$

$$\text{P.E ventas} = 78.915.540$$

$$\text{P.E ventas} = 1900$$

$$= \$ 83.068.000 \quad \text{Ventas Anuales}$$

6.18 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Se estima un escenario pesimista y optimista, con un incremento de los costos del 5%, manteniendo constante los ingresos.

Tabla 76. Flujo de fondos proyectado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial de Caja	116.729.400	70.589.600	85.767.780	104.712.740	127.835.720	154.944.500
Ingresos						
Ventas	-	138.240.000	150.003.900	162.768.880	176.620.120	191.650.080
Egresos						
- Costo de Ventas	-	31.309.040	32.874.492	34.518.217	36.244.127	38.056.333
Utilidad Bruta en Ventas		106.930.960	117.129.408	128.250.663	140.375.993	153.593.747
- Gastos Administrativos	-	62.592.920	65.764.760	69.098.360	72.601.980	76.284.280
- Gastos Operacionales	-	8.446.600	8.757.700	9.084.660	7.768.460	8.129.640
- Gastos Financieros	-	7.706.100	6.342.220	4.807.940	3.082.000	1.140.420
Utilidad antes de impuestos y reservas		23.185.360	26.233.440	31.193.920	35.819.900	37.894.220
- 25% Impuesto a la renta	-	5.989.380	7.699.600	9.603.700	12.074.220	14.427.520
Utilidad antes de reserva		23.957.560	30.798.420	38.414.820	48.296.920	57.710.080
Utilidad Neta del Ejercicio		11.978.760	23.098.820	28.811.120	36.222.680	43.282.560
+ Depreciación acumulada	-	7.480.440	7.480.440	7.480.440	7.480.440	7.480.440
+ Amortización acumulada	-	646.760	646.760	646.760	646.760	646.760

- Amortización del Crédito (capital)	-	10.917.160	12.281.060	13.815.320	15.541.260	17.482.840
- Gastos Implementación	46.139.800	-	-	-	-	-
Activo Fijo	42.906.000	-	-	-	-	-
Activo Diferido	3.233.800	-	-	-	-	-
+ Saldo Inicial de Caja	-	70.589.600	85.767.780	104.712.740	127.835.720	154.944.500
Saldo Flujo Neto del Efectivo	70.589.600	65.767.780	70.712.740	90.835.720	112.944.500	115.171.600

Fuente. Este estudio

Tabla 77. Valor Actual Neto Financiero (V.A.N)

$$V.A.N = -I + \sum_{n=1}^5 [C(1+i)^{-n}]$$

$$V.A.N = -I + FEF(1+i)^{-1} + FEF(1+i)^{-2} + FEF(1+i)^{-3} + FEF(1+i)^{-4} + FEF(1+i)^{-5}$$

$$V.A.N = 116729400(1+0,1410)^{-1} + 65.767.180(1+0,1410)^{-2} + \dots + 115.171.600(1+0,1410)^{-5}$$

Fuente. Este estudio

RESULTADOS DEL VAN. Como resultado del estudio en el presente caso, se obtiene un VAN positivo, se interpreta que el proyecto resulta rentable tomando en consideración la TMAR del 14.10% anual. Además el proyecto genera un valor presente de \$ 27.244.080 en un período de cinco años.

Tabla 78. Saldo De Efectivo

Año	Saldo Flujo Efectivo	V.A.N
0	-116.729.400	
1	70.589.600	15.234.900
2	65.767.780	16.573.060
3	70.712.740	16.285.480
4	90.835.712	22.739.580
5	112.944.500	27.211.060
Total		27.244.080

Fuente. Este estudio

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cuál es la "inversión inicial" del proyecto y cuáles serán los flujos de ingreso y Costo para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos.

Tabla 79. TIR

TIR		
0	-116.729.400	22%
1	65.767.780	
2	70.712.740	
3	90.835.720	
4	112.944.500	
5	115.171.600	

Fuente. Este estudio

La TIR de la empresa es de 22%, que supera al costo oportunidad y establece que el negocio tiene excelentes perspectivas en sus ingresos a futuro.

7. IMPACTO SOCIO AMBIENTAL

7.1 ASPECTO SOCIAL

La reconstrucción social cultural y deportiva de las personas interesadas en hacer parte de este proyecto es de vital importancia para unir esfuerzos en la constitución de la nueva sociedad en la región. La generación y consolidación de proyectos deportivos enfocados al desarrollo de la práctica del fútbol, nace como una alternativa de sano esparcimiento y de cultura sana deportiva.

Los beneficiarios son los niños y jóvenes que miran en la práctica del deporte como una alternativa de sano esparcimiento ya que ayudara a alejar de malos pensamientos y de distintos tipos de drogas que han ido cambiando a nuestra juventud, con la alternativa de practicar un deporte como lo es el fútbol que es uno de los más apetecidos para su práctica.

El fútbol como herramienta pedagógica ha de tener una intencionalidad formativa que dé respuesta a las expectativas, necesidades e intereses de los alumnos de acuerdo a la edad.

En este sentido, independientemente de las condiciones del niño, no se pueden presentar situaciones excluyentes ni selectivas en el proceso de aprendizaje.

Siendo así, los padres de familia interesados en un proceso de aprendizaje del fútbol con un enfoque competitivo (deportivista), deben saber a qué centro de iniciación deportiva o escuela de fútbol recurrir para tal fin y conocer también a su hijo en cuanto a sus actitudes y aptitudes previas para tal fin de formación. No podemos actuar a ciegas en la formación de los niños, ya que esta situación es causa de traumatismos, desmotivación y deserción de la práctica deportiva.

Por medio de la práctica del fútbol se desarrollan aspectos de socialización que permiten mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en grupo, la convivencia, la tolerancia, la solidaridad y el juego limpio, entre otros, lográndose así un mejor bienestar manifestado por la salud física y mental y la sana diversión. De otro lado, el fútbol, practicado con un enfoque formativo, conlleva a adquirir criterios normativos para vivir mejor en sociedad, como el respeto por las normas, por los demás, la disciplina y la responsabilidad.

El fútbol como herramienta pedagógica debe cultivarse en las escuelas o centros de iniciación deportiva, de tal forma que se implemente en el niño el reconocimiento de la victoria y la aceptación de la derrota como parte fundamental de la vida diaria de todo ser humano, donde debemos estar preparados para los momentos alegres del triunfo, pero también para afrontar los momentos difíciles de

los desaciertos o inconvenientes que se presentan en la vida cotidiana en lo familiar, educativo, social y laboral.

De esta forma, a través de la práctica del fútbol estamos preparando el hombre del futuro, quien, con su personalidad y formación integral, podrá ser una persona útil a la sociedad y con aportes significativos para lograr los cambios que la sociedad necesita para que las comunidades, dentro de la problemática existente, puedan tener una mejor calidad de vida y un mejor bienestar.

Con la estrategia de vender un servicio deportivo y de sano esparcimiento se trata de buscar diferentes tipos de alternativas para evitar la caída en pandillas, drogas alcoholismo prostitución en fin de diferentes tipos de males que aquejan a nuestra sociedad siendo nuestra juventud la más vulnerable.

7.2 ASPECTO AMBIENTAL

Es de vital importancia para la escuela de futbol tener presente su responsabilidad medioambiental. Aspectos como el calentamiento global, la conservación de la naturaleza y la gestión sostenible constituyen una preocupación para el organismo rector del fútbol. Por eso la escuela de futbol tiene va a trabajar estrechamente con todas sus partes interesadas y con otras instituciones para proporcionar respuestas adecuadas a los problemas ambientales y mitigar los impactos negativos de sus actividades sobre el medio.

8. CONCLUSIONES

El presente plan de negocios demuestra ser técnicamente factible y económicamente rentable.

En base al plan de ventas los ingresos que la academia obtendrá en 1 año son \$ 138.240.000 pesos anuales, lo que permitirá recuperar la inversión al 100% y cubrir con los gastos que esta generará.

El presente plan de negocios es aplicable según las leyes Colombianas, de acuerdo a lo establecido en el capítulo II del presente documento.

En cuanto al financiamiento de la inversión del proyecto está determinado por el 40,00% de aporte de socios y el 60.00% por préstamo bancario.

En el estudio de mercados realizado se establece que la mayoría de las personas encuestadas prefieren que la academia de fútbol este ubicada en la zona norte del municipio de Ipiales.

Para alcanzar niveles altos de posicionamiento y fidelización es necesario, desarrollar campañas agresivas, de promoción y publicidad.

Para que la empresa mantenga un punto de equilibrio en el cual no va a ganar ni a perder debe tener ventas mensuales por \$6.922.320 pesos

El precio establecido para la rentabilidad de este negocio es de \$ 144.200 pesos mensuales por niño, lo que permitiría cubrir los gastos y la recuperación de la inversión en 1 año.

De acuerdo al plan de ventas, y al periodo de recuperación de inversión obtenido en el estudio financiero, se establece que el número de usuarios para el primer año es de 576 niños.

9. RECOMENDACIONES

Para la implementación efectiva del presente plan de negocios, es fundamental contar con instalaciones adecuadas para el desarrollo de esta disciplina, profesionales capacitados y brindar un servicio de calidad.

El fútbol es una pasión que siempre estará en auge, por ello en parte asegura la solidez del negocio complementando con una adecuada innovación y determinación de objetivos claros y reales.

La creación de este negocio es alentadora puesto que las personas lo ven con agrado, y ayudará a generar ingresos para la academia.

Realizar seguimientos permanentes, continuos, en cuanto a sus inquietudes, opiniones y sugerencias de los clientes del mercado potencial, a fin de conocer sobre falencias o mejoras que se puedan dar al servicio.

Se recomienda invertir en la creación de la academia de fútbol, en las condiciones establecidas a lo largo del desarrollo del proyecto y de manera específica en lo planteado en el plan financiero.

BIBLIOGRAFÍA

BARRENO, Luis. Manual de formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: s.n. 2005.

BERNARD, Mullin. Marketing deportivo. Barcelona: s.n. s.f.

GALEANO, Eduardo. El fútbol a sol y sombra. Madrid: Siglo Veintiuno Editores, 2003. ISBN: 84-323-1134-0.

GALVIS RAMÍREZ, Alberto. Crónicas de goles y autogoles. Colombia: Libros & Letras, 1998. ISBN: 958-96355-0-X.

MEDINA, Gonzalo. Prohibido perder y otros juegos de poder alrededor del fútbol, la cultura y la política. Medellín: Hombre Nuevo Editores, 2007. ISBN: 978-958-8245-35-5.

TASSARA Q, Hugo. Guía práctica del entrenamiento de fútbol. Bogotá: s.n. s.f.

TRIBOU, Ohl. Estrategias del Marketing Deportivo, desbordes. Madrid: Paidotribo, s.f.

URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: s.n. s.f.

ZAPATA MONTOYA, Guillermo León. Comunicación estratégica en instituciones Deportivas. Medellín: Libroarte Ltda., 2005. ISBN: 958-33-8170-5.

ZULUAGA CABALLOS, Guillermo. Empatamos 6ª 0: fútbol en Colombia. Medellín: Drivergraficas Ltda. 1990-1948. ISBN: 958-33-8216-7.

NETGRAFIA

Disponible en Internet: www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici_proced_imiento_para_presentar_plan_de_negocio/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocios.htm |

Disponible en: www.sba.gov7espanol7primeros_pasos/Elementos_basicosjie_un_plan_de_negocios.html) [citado agosto de 2014]

HISTORIAS DEL FÚTBOL. (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.Com/trabajos47/evolucion-futbol/evolucion-futbol2.shtml>? Consultado Diciembre 13 de 2007.

FIFA Reglas de juego 2007-2008. Zúrich: Suiza, Julio de 2007. Autorizadas por el International Football Association Board. Publicado por la Federación International de Football Association. (En línea) Disponible en: <http://es.fifa.com/mm/document/affederation/federation/reglas%5fde%5fjuego%5f0708%5f10568.pdf>, Consultado diciembre 17 de 2007.

PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. MUNICIPIO DE IPIALES. Disponible en: <http://ipiales-narino.gov.co> [citado agosto de 2014]
<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.pequenaindustria.com>.

<http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>

<http://www.todo-futbol.com.info>

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION

El objetivo de esta encuesta determinar la demanda y la oferta para la creación de una academia de especializada de fútbol en el municipio de Ipiales, Departamento de Nariño año 2013

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y responda de manera clara.

Perfil del encuestado

Género: M ___ F ___

Edad: _____ Ingresos:

400000 -- 600000	
601000 -- 800000	
801000 -- 1000 000	
1001000 o más	

Cuestionario:

¿Estaría interesado que su hijo participe en una academia especializada de fútbol?

SI

NO

fin de la encuesta

¿ Qué tiempo estaría dispuesto a adquirir este servicio para su hijo? ¿Y por qué motivo?

TIEMPO				
MOTIVO	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL
Aprendizaje				
Distracción				
Vacaciones				

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este servicio de acuerdo a un tiempo establecido?

TIEMPO	PRECIO
Semanal	20.000
Mensual	70.000
Trimestral	210.000
Semestral	420.000

¿En qué sector le gustaría que este ubicada la academia de fútbol, si su respuesta es en el norte en qué zona?

NORTE SUR CENTRO

- Centenario – placer -----
- Lirios norte – san vicente-----
- Centenario – simón bolívar-----
- Otro ----- cual----

¿Le gustaría que sus hijos tengan controles con especialistas en nutrición y deportólogos?'

SI NO

¿Qué factores cree usted relevante al momento de elegir este tipo de servicio?

Calidad _____
Precio _____
Personal _____
Atención _____
Ubicación _____
Servicio _____

¿Qué medio ve habitualmente o escucha?

Prensa

Radio

Revista

Internet

TV

Usted ha escuchado de academias de fútbol,

SI NO

Su hijo pertenece alguna academia o escuela de fútbol, indique cual si su respuesta es afirmativa

SI

NO

Usted prefiere que su hijo asista a:

Cursos de verano

Academias o escuelas de fútbol

Otras especifique cuales _____

Gracias por su colaboración

ANEXO B. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

PRESUPUESTO

INGRESOS	
Aportes propios de dinero	\$ 600.000
Aportes propios de dinero	\$ 410.000
TOTAL INGRESOS	\$ 1010.000
EGRESOS	
Papeleria	\$ 180.000
Internet	\$ 60.000
Transporte	\$ 350.000
Honorarios encuestadores	\$ 130.000
Procesamiento de la informacion	\$ 200.000
Digitacion del informe final	\$ 50.000
Encuadernacion del informe final	\$ 40.000
TOTAL EGRESOS	\$ 1.010.000

ANEXO C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Lluvia de ideas		■	■	■																								
Presentación de la idea de trabajo					■	■																						
Entrega primera parte anteproyecto							■	■																				
Elaboración del anteproyecto									■	■																		
Entrega final anteproyecto											■	■																
Legalización del trabajo													■	■														
Elaboración del proyecto															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Sustentación del proyecto																									■	■	■	

META 1. Elaboración y presentación del anteproyecto

Actividad 1. Visita a la empresa para la Identificación y planteamiento del problema

Actividad 2. Revisión bibliográfica y netgráfica

Actividad 3. Elaboración del anteproyecto

Actividad 4. Evaluación del anteproyecto por el asesor

META 2. Legalización del proyecto de grado

Actividad 1. Presentación de solicitud de aprobación de trabajo de grado ante el Comité Curricular

Actividad 2. Asignación de jurados de trabajo de grado por el Comité Curricular

Actividad 3. Aprobación del anteproyecto por parte de los jurados

META 3. Elaboración del proyecto

Actividad 1. Recolección de información

Actividad 2. Procesamiento de la información

Actividad 3. Análisis e interpretación de la información

Actividad 4. Elaboración y presentación del informe final

META 4. Sustentación del informe final

Actividad 1. Designación de fecha y lugar de sustentación por el comité curricular

Actividad 2. Sustentación del trabajo de grado.