



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

“MARIANO SAMANIEGO”

“El instituto católico de la frontera sur”

***Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración***

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE FÚTBOL
PARA DIVISIONES FORMATIVAS EN LA CIUDAD DE CARIAMANGA**

AUTOR:

Víctor Manuel Paltan Quezada

DIRECTORA:

Ing. María Del Carmen Pacheco

Cariamanga – Loja – Ecuador

2023

Autoría

Yo: Víctor Manuel Paltan Quezada C.I. 1150156592, declaro que soy el autor del
“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA ESCUELA DE FÚTBOL PARA
DIVISIONES FORMATIVAS EN LA CIUDAD DE CARIAMANGA” para constancia firmo
la presente.

Firma:

Víctor Manuel Paltan Quezada

C.I. 1104185838

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de este centro educativo de nivel superior. Gracias por permitirme convertirme en un ser profesional, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación; la presente tesis queda como un recuerdo que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

A toda mi familia que son el pilar fundamental en mi vida, gracias a ustedes por impulsarme siempre a seguir adelante por un mejor futuro.

Paltan Quezada Víctor Manuel

Dedicatoria

El presente trabajo de tesis va dirigido a mis ángeles del cielo Dolores y Julio, a mi esposa Yessenia Valarezo, a mis hijos Victoria, Cesar y a mi hermano Claudio Paltan por ser mis apoyos incondicionales y darme ánimos para salir siempre adelante.

A toda mi familia que siempre han estado apoyándome para que cumpla todas las metas propuestas y sobre todo han sabido valorar cada esfuerzo que damos los seres humanos en lo que nos proponemos, factor fundamental para el desarrollo de la sociedad, la mente humana. De manera afectiva este logro va por toda mi familia.

Víctor Manuel Paltan Quezada

Índice de contenidos

Autoría.....	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Introducción	xi
Planteamiento del problema	xiii
Justificación	xv
Objetivos	xvi
Objetivo general:	xvi
Objetivos específicos:	xvi
CAPITULO I	17
1. MARCO TEORICO	18
1.1 Fútbol	18
Concepto;	18
Importancia;	18
1.2 Beneficios del Fútbol.....	18
1.3 Que es una organización deportiva.....	18
1.4 Plan de negocios	19
1.5 Estudio de mercado	19
1.6 Demanda	19
1.7 Oferta.....	19
1.8 Proceso administrativo	20

1.9	Estatutos	20
1.11	Plan de marketing.....	21
1.12	Etapas del plan de marketing	21
1.13	Metodología de la investigación.....	21
1.14	Metodología de estudio	22
1.14.1	<i>Tipos de estudio de la investigación</i>	22
1.14.2	<i>Tipos de estudio</i>	22
1.15	Técnicas de investigación	23
1.15.1	<i>Tipos de fuente</i>	23
1.16	Que es el estudio técnico.....	24
1.17	Tamaño y capacidad del proyecto.....	24
1.18	Costo de inversión.....	24
1.19	Costo de operación	24
1.20	Costo de flujo proyectado	25
1.21	VAN y TIR.....	25
	CAPITULO II	26
2	Análisis del medio.....	27
2.1	Resumen ejecutivo	27
2.2	Análisis del medio.....	27
2.3	Análisis macroentorno	28
2.4	Análisis microentorno.....	29

2.4.2	<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	30
2.4.3	<i>Amenaza de los nuevos competidores.</i>	30
2.4.4	<i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	30
2.4.5	<i>Rivalidad entre competidores existentes.</i>	31
2.6	Diseño del negocio	32
CAPITULO III		34
3	Investigación de mercado	35
3.1	Análisis de los principales actores en el mercado del negocio	35
a)	<i>Proveedores</i>	35
3.2	Los consumidores o clientes.	36
3.3	Segmentación del mercado	36
3.4	Análisis cualitativo respecto de la aceptación del servicio.	36
3.5	Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda	37
3.5.1	Población y Muestra	37
Análisis e interpretación de resultados		41
1.	¿Cuál es su género?	41
CAPITULO IV		52
4	Plan de marketing	53
4.1	Establecimiento de objetivos.	53
4.2	Criterios del marketing aplicado al negocio	53
4.3	Formulación de estrategia.	54
4.4	Aplicaciones marketing mix	54

a.	<i>Producto (servicio)</i>	55
b.	<i>Precio</i>	57
c.	<i>Promoción</i>	57
CAPITULO V.....		60
5	Estudio técnico	61
5.1	Tamaño del proyecto.	61
5.2	Localización.....	61
5.3	Descripción de la tecnología del negocio y su nivel de acceso	62
5.4	Diseño del proceso o diagrama de flujo del servicio de la escuela de futbol para divisiones formativas.	62
CAPITULO VI.....		63
6	Modelo de gestión organizacional.....	64
6.1	Diseño Organizacional. Estructura y descripción funcional.	64
6.2	Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización.	66
6.3	Análisis del marco normativo. (si aplica)	67
CAPÍTULO VII.....		69
7.5.4.1.	¿Cómo se calcula el VAN?	85
7.5.4.2.	Que es el TIR	87
7.5.4.2.1.	Cómo calcular la TIR de una inversión	87
7.5.4.3.	Periodo de recuperación de la inversión	88
7.5.4.3.1.	Formula del cálculo de PRI.....	88
CAPÍTULO VIII		91
8.1.	CONCLUSIONES	92

8.2. RECOMENDACIONES.....	93
Bibliografía.....	94

Índice de tablas

Tabla 1 Género.....	41
Tabla 2 Edad	42
Tabla 3 Ha sido parte de una escuela de futbol.....	43
Tabla 4 Existencia de una escuela de futbol en Cariamanga	44
Tabla 5 Elección escuela de futbol	45
Tabla 6 Motivos de inscripción.....	46
Tabla 7 Frecuencia practica de deporte del hijo	47
Tabla 8 Mensualidad a pagar	48
Tabla 9 Horario	49
Tabla 10 Servicios Adicionales.....	50
Tabla 11 Medios de comunicación para promoción	51
Tabla 12 Inversión	72
Tabla 13 Capital de trabajo.	75
Tabla 14 Costos y gastos.....	76
Tabla 15 Financiamiento o capital propio.....	77
Tabla 16 Balance general.	79
Tabla 17 Estado de resultados proyectado.	81
Tabla 18 Flujo de caja.....	83
Tabla 19 Con la ayuda de la herramienta de Excel he calculado el VAN, TIR Y PRI..	86

Índice de imágenes

Ilustración 1: Las 5 Fuerzas Porter	29
Ilustración 2: Género	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3: Edad	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4: Ha sido parte de una escuela de futbol.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5: Existencia de una escuela de futbol en Cariamanga	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6: Elección escuela de futbol	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 7: Motivos al inscribir al hijo en una escuela de futbol	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 8: Frecuencia practica de futbol del hijo.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 9: Mensualidad a pagar	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 10: Horario.....	49
Ilustración 11: Servicios adicionales	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 12: Medios de comunicación para promoción..	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de realizar un plan de negocios para la creación de una escuela de fútbol para divisiones formativas en la ciudad de Cariamanga.

Con la creación de una escuela de fútbol se pretende formar de manera integral a través del fútbol a jóvenes y niños, mejorando su calidad de vida con el buen uso del tiempo libre y con una sana recreación, de esta manera lograr la prevención de hábitos perjudiciales y a su vez contribuir a la formación y desarrollo, además, la detección de niños y jóvenes con talentos deportivos para lograr su incorporación en el deporte competitivo.

El cantón Calvas se ha destacado por la práctica de diferentes actividades deportivas y una de ellas es el fútbol, considerado como un deporte muy importante, sin embargo, años atrás no se impartía esta disciplina de una manera adecuada, primeramente por la falta de instrumentos, segundo porque los entrenadores solamente enseñaban la parte física y no reforzaban los valores humanos, hoy en día las escuelas de fútbol están orientadas hacia el desarrollo completo de las capacidades y habilidades de los jugadores, de mejorar sus cualidades volitivas tan fundamentales en los deportes de equipo, tales como la voluntad, el esfuerzo y la cooperación.

La importancia de la creación de un Escuela de Futbol está enfocada en ayudar y mejorar a los deportistas, para que puedan competir en un nivel de alto rendimiento presentando un sistema de gestión por procesos diseñado especialmente para jugadores, algunos sueñan con pertenecer a algún equipo ecuatoriano y se hará mucho más fácil ingresar ya que estarán completamente capacitados para lograr ingresar al equipo que ellos anhelan.

Para lograr con el objetivo de formación deportiva en los niños y jóvenes del cantón Calvas y provincia se planifica realizar el presente trabajo de investigación con el siguiente esquema:

El primer capítulo: se refiere a la conceptualización de los temas a investigar en el trabajo de titulación y la metodología de estudio.

El segundo capítulo: se realizará un análisis del medio o contexto, además un análisis macro y micro, concepto de negocio y el análisis FODA de la creación de la escuela de fútbol.

Capítulo tercero: se efectuará una investigación de mercado, identificando la demanda mediante la aplicación de encuestas.

El cuarto capítulo: se realizará el plan de marketing aplicando las diferentes estrategias como producto, plaza, precio y promoción en base al análisis FODA.

El quinto capítulo: comprende el Estudio Técnico del tamaño del Proyecto, de su localización y de la descripción de la tecnología del negocio y su nivel de acceso

En el capítulo seis y siete se desarrolla el modelo de gestión organizacional identificando la estructura y descripción funcional y la evaluación financiera del proyecto, con la finalidad de analizar y determinar los diferentes costos, gastos y las tasas de descuento del proyecto como en VAN y el TIR, finalmente se realizarán las conclusiones y recomendaciones.

Planteamiento del problema

Según la encuesta “World's Most Popular Sports” realizada por la Universidad Robert Gordon de Aberdeen (Reino Unido), el fútbol ocupa el primer lugar con 3.500 millones de aficionados, mil millones más que el segundo deporte más popular, el cricket, junto con la gimnasia y la natación, el fútbol es el deporte más popular en el mundo (Molero, 2012, pág. 28). El fútbol es un deporte educativo que promueve la concentración, la organización y la disciplina, además de ayudar a los niños de 5 a 12 años a desarrollar habilidades técnicas y motrices. Para los jóvenes de entre 13 y 18 años, el fútbol es tanto un pasatiempo como una forma saludable de evitar el sedentarismo.

El cantón Calvas tiene un gran potencial para que los niños y jóvenes practiquen fútbol, este talento debe desarrollarse desde una edad temprana para lograr buenos resultados en la formación de los deportistas que practiquen este juego. El entrenamiento infantil es el comienzo de la materialización de un deportista. El propósito principal de este primer acercamiento es mantener al niño interesado en los deportes de forma prioritaria el fútbol.

La creación de la escuela de fútbol es una propuesta formativa que permite el aprendizaje y afianzamiento de los valores en los niños y jóvenes, con actividades que ayuden a reforzar los mismos, no solamente se trata de entrenarlos para que logren un estado físico resistente a la hora de jugar sino también lograr que ellos amen lo que hacen junto con sus compañeros de equipo y esa conexión les sirva cuando estén en un campeonato, se les hará más fácil planificar estrategias para ganarle honestamente al equipo contrario.

Actualmente en el cantón Calvas las exigencias de la prestación de servicio en el área deportiva que brindan son escasas, dinamizando la demanda de la creación provocando el

posicionamiento de ellas en el mercado empresarial y deportivo, mediante talleres, seminarios, capacitaciones, etc.

Además, hay que destacar que las escuelas deportivas están en constante evolución, por tanto, para asegurar el éxito del proceso formativo, es necesario instituir una escuela de fútbol con un modelo de gestión que asegure que los futuros deportistas reciban una formación integral, en todos los aspectos de su vida deportiva dentro y fuera de la cancha. Por lo tanto, requieren de un especial control y cuidado durante todo su proceso de formación deportiva.

Finalmente, la creación de la escuela de formación de fútbol, es con la finalidad de apoyar al talento que tienen los niños y jóvenes de la ciudad, sin importar su situación económica, en tal caso a las personas de escasos recursos se les otorgara becas, para que no se trunque sus sueños, es decir buscando tener equidad dentro de la escuela, este es un valor súper importante que se debe practicar. Mediante la creación de la escuela de futbol se buscará solucionar lo mencionado anteriormente, es el objetivo de formar futbolistas ejemplares, que posteriormente representen al deporte a nivel provincial, nacional o internacionalmente.

Justificación

El deporte formativo específicamente el fútbol, se caracteriza por brindar una formación en el niños y jóvenes de 5 a 16 años, no solo en algo competitivo sino también en reforzar los valores que le ayudan en el transcurso de su vida, es de gran importancia construir este tipo de valores en edades tempranas en los niños para que ellos adquieran un buen desarrollo social y afectivo, así como también sus principios morales y éticos que ayudara a interactuar con la sociedad y ser individuos activos

Con este proyecto se pretende resaltar la importancia que tiene el deporte formativo, como influye en los valores y actitudes de la infancia donde exista siempre el respeto y perdure en todos los aspectos de la vida diaria

Es responsabilidad de los entrenadores de la escuela formativa corregir a tiempo las malas conductas de los jugadores y por medio del deporte reforzar buenos consejos que ayudaran a la educación integral y así evidenciar cambios positivos en los posibles jugadores profesionales para que de esta manera se puedan desenvolver adecuadamente en la sociedad.

La creación de escuela de fútbol está orientada a la generación de empleo directo e indirecto; y, por lo tanto, a la generación de rédito económico y dinamización de la economía cantonal y de la diversificación de servicios deportivos en la zona de influencia.

Objetivos

Objetivo general:

Elaborar un plan de negocio para la creación de una escuela de fútbol para divisiones formativas en la ciudad de Cariamanga.

Objetivos específicos:

- Realizar una investigación de mercado que determinara la demanda para la creación de una escuela de fútbol para divisiones formativas en la ciudad de Cariamanga, aplicando entrevistas y encuestas.
- Efectuar el estudio técnico para determinar las variables de los requerimientos técnicos y organizacionales necesarios para la escuela de fútbol.
- Analizar los aspectos relevantes para la creación de la escuela teniendo en cuenta la normativa, documentos legales y estatutos
- Realizar el estudio financiero del proyecto que permita determinar el monto óptimo de inversión, así como la rentabilidad que genera el proyecto.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 Fútbol

Concepto; El fútbol es un deporte universal y simple, que no tiene barreras ni límites, ¡es para todos! Es el deporte más popular del mundo, sin distinción de raza, género, estrato o edad. Por estos motivos se convierte en un instrumento idóneo para el desarrollo y el trabajo con toda la comunidad. (Toolkit, 2015, pág. 9).

Importancia; El fútbol es importante porque es un deporte que tiene el poder de cambiar el mundo, de unir a la gente. Es el deporte de la juventud, puede crear esperanza donde antes había desesperación. Es más poderoso que el gobierno derribando barreras raciales. (Centro Nacional de Consultoría, 2014, pág. 19).

1.2 Beneficios del Fútbol

La participación en el fútbol ofrece un sin fin de oportunidades para que los jugadores progresen, no solo sus destrezas futbolísticas y su aptitud física, sino también en sus habilidades para la vida. Hay una cantidad indefinida de otros beneficios de participar en el fútbol y el deporte en general, que se basan principalmente en la mejora de la dieta, el estilo de vida y la salud física y mental. Además, el deporte es una forma fantástica de crear amistades, mejorar y desarrollar habilidades de trabajo en equipo y participar en iniciativas comunitarias locales. Special Olympics (Oe, 2021, pág. 3).

1.3 Que es una organización deportiva

Las organizaciones deportivas son agrupaciones de profesionales de una determinada disciplina. Por su naturaleza, la institución ¿puede ser de deportistas individuales o de equipos. En segundo lugar, pueden ser nacionales e internacionales. cumplen con una función de regulación. Entre las leyes se establecen normas de funcionamiento internas de obligado cumplimiento, este aspecto es fundamental, porque quien las incumpla puede ser sancionado o expulsado. Entre las funciones sustantivas tienen que gestionar la celebración de eventos.

Entre los principales sucesos deportivos es que se celebren competencias que gestiona la correspondiente organización, locales, nacionales o internacionales. En algunos deportes, es de todo punto obligatorio que las competencias se celebren al amparo de la organización. (School(EAE), 2019).

1.4 Plan de negocios

Es un documento donde el emprendedor detalla sistemáticamente las informaciones del emprendimiento a realizar como ser: el proceso de generación de ideas, la captación y análisis de la información, evaluación de la oportunidad y los riesgos, toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento y el cambio de planes en empresas constituidas. (Fernandez, 2016, pág. 6).

1.5 Estudio de mercado

El Estudio de Mercado se trata de la recopilación y análisis de antecedentes que permita determinar la conveniencia o no de ofrecer un bien o servicio para atender una necesidad, ya sea que esta se manifieste a través de la disposición de la comunidad a cubrir los precios o que se detecte a través de presiones sociales ejercidas por la comunidad. (Miranda Miranda, 2005, pág. 90)

1.6 Demanda

El término demanda se refiere a la relación completa entre el precio de un bien y la cantidad demandada del mismo. La demanda se ilustra mediante la curva de demanda y el plan de demanda. El término cantidad demandada se refiere a un punto de la curva de demanda, es decir, dónde se establece la cantidad demandada a un precio determinado. (Parkin & Lorian, 2010, pág. 59)

1.7 Oferta

El término oferta se refiere a la relación completa entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo. La oferta se ilustra mediante la curva de oferta y el plan de oferta. El

término cantidad ofrecida se refiere a un punto sobre la curva de oferta: el punto donde se establece la cantidad ofrecida a un precio en particular. (Parkin & Lorian, 2010, pág. 64)

1.8 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrar la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación. (Chiavenato, 2001, pág. 132)

1.9 Estatutos

Los estatutos son las normas por las que se regirá el funcionamiento de la entidad. En ellos se contemplan temas de vital importancia, como la forma de adoptar acuerdos, la forma de administrar la sociedad (un solo administrador o varios, solidarios o mancomunados, o un consejo de administración); el nombramiento de la persona o personas que van a desempeñar ese papel y otros. (Fernandez, 2016)

1.10 Estrategias de marketing

La estrategia de marketing es un plan en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado. Una estrategia de marketing se puede componer de uno o más programas de marketing; cada programa consta de dos elementos: un mercado o mercados meta y una mezcla de marketing (a veces conocida como las cuatro P, producto, precio, plaza y promoción). Para desarrollar una estrategia de marketing, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre sus rivales. (Andia, 2011, pág. 19)

1.11 Plan de marketing

El plan de marketing es el paso final, ya que determina y explica qué, por qué, cómo, dónde y cuándo ocurrirán los eventos y actividades. También implementa las estrategias a través de diversas tácticas para vender los productos y alcanzando unos niveles de ingresos aceptables. (Parmerlee, 2000, pág. 10)

1.12 Etapas del plan de marketing

- Introducción.
- Resumen ejecutivo.
- Reflexión estratégica.
- Análisis de la situación actual: análisis interno y análisis externo.
- Diagnóstico de la situación: análisis FODA.
- Establecimiento de objetivos.
- Determinación de estrategias.
- Diseño de actuaciones operativas: marketing-mix.
- Seguimiento y control de los resultados. ((Mediano, 2015, págs. 1-12)

1.13 Metodología de la investigación

El principal objetivo y por supuesto, la utilidad de la metodología de la investigación no es solamente obtener conocimientos comprobables, sino, utilizar ese conocimiento para solucionar problemas y facilitar la vida del hombre. (Serrano, 2020, pág. 8)

1.13.1 Métodos teóricos

Permiten revelar la relación entre el estudio actual e investigaciones relacionadas, permitiendo realizar una fundamentación teórica y esencial del objetivo de la investigación, no observables directamente. Participan en la etapa de asimilación de hechos, fenómenos y procesos. (Cobas Portuondo y otros, 2010, pág. 6)

1.14 Metodología de estudio

1.14.1 Tipos de estudio de la investigación

Al ser el tipo de investigación una temática nueva en la localidad se ha creído conveniente aplicar la investigación exploratoria, para poder levantar la información y comprender la mismas en torno al presente tema de investigación; de igual manera se ha establecido una investigación exploratoria ya que cumple las siguientes características:

- Permite priorizar el punto de vista de las personas, en la definición de la problemática y conceptos.
- Se enfoca en torno al conocimiento que se tiene acerca de un tema específico, por lo cual se busca un significado innovador y original.
- La estructura no es cerrada ni limitante, por lo cual permite desarrollar el proceso investigativo que se acople al investigador y de acuerdo al tema de estudio.
- Permite definir una solución a una problemática que sea original, innovadora y que aún no haya sido implementada en estudios de similares características.

Para lograr obtener la información necesaria para el presente estudio se utilizarán técnicas de levantamiento de información primaria y secundaria con el objetivo de levantar datos reales de la zona de influencia de la investigación, y poder convertirla en información que permita determinar la solución más adecuada a la problemática actual.

1.14.2 Tipos de estudio

En el presente trabajo de investigación se aplicará técnicas de investigación primaria como son las encuestas, la información proporcionada es muy relevante puesto que responden personas que están involucradas sobre el tema del fútbol cuyo objetivo fundamental fue establecer un análisis de la demanda y la oferta de la escuela de fútbol.

La información recabada permite hacer un análisis estadístico, construir tablas y su análisis es bajo un enfoque estadístico.

“Por consiguiente, el enfoque con el que se trabajó esta investigación fue el cuantitativo, pues confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para deducir con exactitud patrones de comportamiento en una población. Debido a que el conocimiento se produce partiendo de lo general a lo particular que en este caso serían las teorías establecidas en torno al problema, fundamentada en un esquema deductivo y lógico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas (Vega et, 2014, pág. 12)

De acuerdo con (Bernar, 2016) el método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar a partir de hechos generales para luego realizar explicaciones particulares. El método deductivo parte de postulados, teoremas, leyes y principios de aplicación universal (pág. 56).

1.15 Técnicas de investigación

1.15.1 Tipos de fuente

Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que hagamos. Existen tres tipos de fuentes:

Primaria, Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones.

Secundaria, Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

Terciaria, Este tipo de fuentes son las que recopilan fuentes de información primarias o secundarias. Estas fuentes son utilizadas para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema. (Tello Ayala y otros, 2017, págs. 2 - 3)

1.16 Que es el estudio técnico

Así como el estudio de mercado se le considera la base del todo proyecto, al estudio técnico se le puede concebir como el núcleo, ya que las demás partes constitutivas giran en torno suyo. Es imprescindible saber si el proyecto es técnicamente factible y en qué forma se podrá en funcionamiento. (Posso Montalvo y otros, Unad, 2004, pág. 78)

1.17 Tamaño y capacidad del proyecto

El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio durante la vigencia del proyecto.

Desde un principio es importante definir la unidad de medida del tamaño del proyecto que permita dimensionarlo y compararlo con otros similares. La forma más utilizada es establecer la cantidad de producción o de prestación del servicio por unidad de tiempo. Existen, además, algunas medidas que permiten complementar la apreciación del tamaño del proyecto pueden ser entre otras: el monto de la inversión asignada al proyecto, el número de puestos de trabajo creados, el área física ocupada, la participación en el mercado o los niveles de ventas alcanzados, entre otras. (Miranda, 2003, pág. 119)

1.18 Costo de inversión

Los costos de inversión son todos aquellos costos que se dan desde la concepción de la idea que da origen al proyecto hasta poco antes de la producción del primer producto o servicio. (Dotres Zuñiga y otros, 2020, pág. 1)

1.19 Costo de operación

Los costos son la inversión que se realiza para convertir los insumos primarios en productos terminados o semielaborados, con la utilización de diferentes recursos sean estos materiales, de mano de obra, maquinaria y otros.

Los elementos del Costo son: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. (Tello Ayala y otros, 2017, pág. 25)

1.20 Costo de flujo proyectado

El flujo de caja puede ser definido como la proyección de los flujos de una empresa en un período determinado, con la finalidad de determinar las necesidades o los excesos de liquidez que tendrá en el futuro, debe considerarse que el elaborar un flujo de caja, no es un simple ejercicio matemático, sino que representa una responsabilidad, pues deben seguirse ciertos procedimientos, que ayuden a tener una información confiable. (S.R.Ltda, 2019, pág. 30)

1.21 VAN y TIR

El valor actual neto tiene como concepto medir la generación de riqueza cuando se realiza una inversión mediante un proyecto, es decir, es un indicador que muestra la riqueza adicional que genera un proyecto luego de cubrir todos sus costos en un horizonte determinado de tiempo, por ejemplo, cuando se analiza una inversión lo mínimo que se debe obtener es: cubrir sus costos. (Andía, 2011, pág. 5)

La TIR es el segundo indicador más aceptado en la evaluación del proyecto, y es la medida de rentabilidad más adecuada ya que indica la capacidad que tiene el proyecto para producir utilidades, independientemente de las condiciones del inversionista. (Posso Montalvo y otros, Unad, 2004, pág. 219)

CAPITULO II

2 Análisis del medio

2.1 Resumen ejecutivo

El inicio de la escuela de fútbol, se concertó en una conversación de fútbol entre amigos, donde surgió la idea de iniciar una escuela de fútbol en el cantón Calvas, ya que en esos momentos no había una escuela de formación si no solamente equipos de jóvenes y adultos que jugaban en los campeonatos que se daban en los barrios del cantón Calvas, dando lugar a la falta de conocimientos en técnicas para jugar y como reforzar sus valores, ya que al momento de jugar daba lugar a conflictos entre jugadores, habían faltas como, por ejemplo, la falta de respeto al árbitro. En el fútbol profesional es importante cumplir con todas las reglas, por lo mencionado anteriormente se desea crear la escuela para obtener buenos jugadores en todo sentido. La promoción de la escuela de fútbol se la hará por medio de las redes sociales, medios escritos haciendo uso de material audiovisual.

Es así que en la actualidad se cuenta con una escuela de fútbol preparada para participar en campeonatos cantonales, provinciales y nacionales a nivel juvenil profesional que son de alto rendimiento, ya que el fútbol es un deporte importante a nivel mundial.

2.2 Análisis del medio

En todo el Ecuador existen muchas escuelas de formación, incluso los más grandes equipos cuentan con escuelas de formación para jóvenes, las mismas que se encargan de su formación académica y deportiva, para que en estos dos ámbitos sean excelentes deportistas, aquí los entrenamientos son antes de ir a clases, en la tarde o incluso en la noche, su entrenamiento físico es más fuerte, por eso uno de sus requisitos, es que se encuentre bien de salud para que puedan resistir el entrenamiento y la competencia, ya que son de alto rendimiento. Las escuelas de fútbol fortalecen la educación mediante el uso del deporte para incentivar a los niños y jóvenes el amor por el mismo, cultivar no solo las destrezas, habilidades y técnicas de juego, sino además los valores, responsabilidades y formación integral.

En la provincia de Loja hay muchas escuelas de fútbol para niñas, niños, jóvenes y señoritas, también escuelas de los equipos de Ecuador, todo esto con el objetivo de buscar nuevos talentos para los campeonatos nacionales, las escuelas también realizan entrenamientos complejos para mejorar la resistencia y velocidad de los futbolistas, así mismo, representen a la provincia de Loja en los interprovinciales.

En la actualidad el cantón Calvas se destaca por la práctica de diferentes categorías deportivas una de ellas es el fútbol, la demanda de niños y jóvenes, que desean aprender de este deporte, por ello el aprendizaje sería desde lo más básico hasta lo más profesional, ayudando al deportista a cumplir sus metas, también se reforzará los conocimientos que ya tienen sobre el fútbol y por su puesto a enseñar valores como la disciplina, el compañerismo y la honestidad entre otros más, contribuyendo a trabajar en equipo para ganar cualquier partido.

Además, ya se realiza campeonatos entre algunas escuelas del cantón con otras escuelas de la provincia de Loja, esto beneficia a los deportistas primeramente para que se inspiren en mejorar, poniendo más empeño a la hora de entrenar y jugar, ya que se tiene conocimiento que las escuelas de los equipos del Ecuador buscan talentos y pueden ser seleccionados.

2.3 Análisis macroentorno

Todo negocio está directamente relacionado con el entorno externo por eso los factores políticos, sociales y económicos que se analiza ayudarán para el análisis de todo lo externo que rodea a la escuela de formación, es decir a todo lo que esta misma se enfrenta, como por ejemplo si cuenta con la tecnología actual para acompañar la formación deportiva del estudiante.

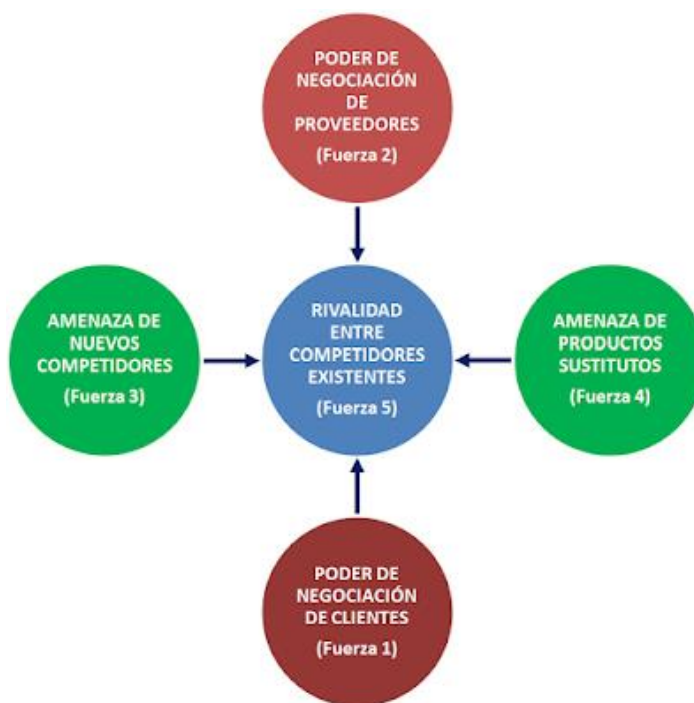
El análisis del ambiente externo ayudará a realizar una planificación de los entes más importantes que pueden afectar a la escuela de formación mediante la implementación de estrategias para saber actuar ante los cambios externos.

2.4 Análisis microentorno

A través del modelo Porter se analiza el sector, entorno, la estabilidad y las estrategias que tiene la escuela de formación de fútbol en el Cantón Calvas.

Figura 1

Las 5 fuerzas Porter



Nota: Las 5 fuerzas de Porter nos ayudara a analizar el entorno competitivo, que tiene la escuela de fútbol en la ciudad de Cariamanga. Tomado de (Sejzer, 2016)

2.4.1 Poder de negociación de clientes

En este sentido debemos ser conscientes de la gran capacidad de nuestros entrenadores para ofrecer la mejor enseñanza y buenas técnicas de entrenamiento, buscamos ofrecer un servicio de excelente calidad y que cumpla con todas las exigencias de nuestros deportistas, así mismo del carisma y poder de convencimiento que tenga el entrenador, por eso

es importante contar con un personal que ame lo que hace y sea un líder con los grupos de entrenamiento.

2.4.2 Poder de negociación de los proveedores.

La tecnología es muy beneficiosa para todos, por eso todos los implementos los podemos comprar vía on-line a un precio cómodo y de la mejor calidad. Además, con respecto al uniforme deportivo, se va a realizar un contrato con algún almacén de confección de ropa deportiva en la ciudad de Cariamanga y así obtener un proveedor seguro y confiable, que realice los uniformes para los entrenadores y deportistas en el tiempo establecido.

2.4.3 Amenaza de los nuevos competidores.

Hay empresas que tienen mucho talento para enseñar a los niños y jóvenes sobre este deporte, el objetivo es la mejora continua de la escuela con capacitaciones a los entrenadores para formar futbolistas profesionales y que los niños tengan un buen nivel competitivo dentro de la cancha; por lo tanto, una de las principales amenazas sería la implementación de una escuela de fútbol con las mismas características de productos y servicios.

2.4.4 Amenaza de productos sustitutos.

Las escuelas de fútbol de la ciudad de Cariamanga, se encuentran en un mercado con un alto nivel de competencia y productos similares, lo que aumenta la demanda de servicios similares dentro de la industria que ofrezcan ventajas competitivas, experiencia del personal y escuelas atractivas que juegan un papel importante a la hora de recibir demanda en este negocio.

Por otro lado, un producto sustituto para los clientes sería inscribirse en otra escuela de fútbol porque es económica; pero se debe hacer entender al cliente la calidad y beneficios obtenidos al optar con un servicio con la escuela de fútbol la cual no solamente explotará las destrezas deportivas del estudiante; sino también la formación integral como deportista de alto rendimiento.

2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes.

Existen muchas escuelas de fútbol en la ciudad, pero el objetivo es ser la escuela de fútbol líder en el mercado de la ciudad de Cariamanga y en futuro ser una de las mejores de la provincia, sin afectar con malos comentarios a las otras escuelas, ya que la fidelidad del cliente dependerá de todo el equipo de trabajo que conforme la escuela de fútbol.

2.5 Análisis FODA

Figura 2

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas	Debilidades
✓ Se tiene todos los instrumentos necesarios para el entrenamiento. ✓ El número de niños y jóvenes de la escolita es considerable. ✓ Entrenamiento profesional, para el ingreso a los equipos ecuatorianos. ✓ El ambiente laboral es muy bueno, ya que a los niños se les enseña con amor, para que aprendan rápidamente.	✓ No existe personal administrativo. ✓ Carece de un plan de marketing ✓ No tienen instalaciones propias ✓ El lugar de entrenamiento no tiene cubierta. ✓ No tiene transporte propio ✓ Falta de capacitación
Oportunidades	Amenazas
✓ Los jugadores pueden ser seleccionados para representar al Cantón en los intercantonales, y también en los interprovinciales.	✓ Escuelas de fútbol en el Cantón Calvas y cantones vecinos como Gonzanamá, Amaluza a menor precio. ✓ El desempleo en el Cantón Calvas.

✓ Tener convenio con alguna institución.	✓ Alza de precios en diferentes ámbitos, zapatos deportivos, confección de uniformes, .
✓ Tecnología aplicada al fútbol, juegos donde aprendan estrategias.	
✓ Capacitaciones de nuevas técnicas para mejorar el entrenamiento en el fútbol	

Nota. En la tabla se puede observar el análisis FODA de la escuela de formación de futbol. (2023).

2.6 Diseño del negocio

El fútbol es un deporte que en todas partes se práctica, pero no en todos los lugares aprenden a jugar adecuadamente siguiendo las reglas o con un entrenamiento riguroso, ya que alguno de ellos solo lo hacen por salud o diversión, en cambio existe otro grupo que desearía mejorar su técnica, para participar en las grandes ligas en el fútbol y para lograrlo deben de ingresar a una escuela formativa de fútbol.

El deporte formativo se debe utilizar con buenos propósitos, bien aplicado, se enseña a que logren una buena resistencia y a estimular un sentimiento de juego limpio, un respeto por las reglas del juego y un esfuerzo coordinado, nunca se debe inculcar a los niños el odio a los rivales del juego, es ahí donde realmente los encargados de la escuela deben construir los objetivos de acuerdo a las necesidades y resultados que se está buscando, es decir formar jugadores decentes, respetuosos que aceptan el triunfo o la derrota, ya que cualquiera de estos puede ser el resultado en un encuentro deportivo.

Los entrenadores son el ejemplo a seguir de los niños, los resultados que se den en un partido es gracias a la enseñanza de ellos, saber guiar a su grupo y formar todos un equipo

entendiéndose como la clave para tener un buen éxito, y lograr vínculos con otros grupos, para posteriormente realizar campeonatos, esto ayudará a los deportistas a adquirir experiencia y tener confianza en ellos mismos, de que pueden lograr muchas cosas si ponen empeño en sus entrenamiento, para cumplir con la constitución de la escuela de fútbol para divisiones formativas en la ciudad de Cariamanga.

CAPITULO III

3 Investigación de mercado

3.1 Análisis de los principales actores en el mercado del negocio

El presente análisis del mercado es con la finalidad de conocer la rentabilidad que puede obtener la escuela, como también conocer que otra actividad adicional podrían tener dentro de la misma, y que es lo que más toman en cuenta al momento de elegir una escuela de fútbol, con la finalidad de cumplir las expectativas del cliente en la escuela de fútbol.

a) Proveedores

Con el avance de la tecnología se adquiere implementos balones, chalecos, conos, uniformes, platillos, estacas, vallas, ulas, pesas para el entretenimiento, con varios proveedores de diferentes ciudades, a un precio accesible y de buena calidad, la ventaja es que estos productos no son escasos en el mercado ecuatoriano, además, para la elaboración de los uniformes de la escuela, se puede enviar a confeccionar dentro de la misma ciudad de Cariamanga para apoyar a la economía local.

b) Competidores

Por la demanda de personas que existe actualmente en la ciudad de Cariamanga, existen varias escuelas de fútbol, la mayoría de ellas solamente entrenan de la manera tradicional, es decir solo el aspecto físico, en cambio la escuela de divisiones formativas, primeramente fomentara la confianza entre los futbolistas y su entrenador, para que se sientan a gusto y reforzar los valores que tienen, todo esto ayudará a generar de una manera más fácil amistades que ayuden a llegar a su objetivo o simplemente por su desempeño lleguen por su

propia cuenta a formar parte de un gran equipo, eso sería un orgullo saber que gracias a la escuela llevo alcanzar sus metas como deportista.

3.2 Los consumidores o clientes.

Sin clientes un negocio no va a poder crecer, ellos son lo más importante, por ello es necesario cuidarlos, darles un buen trato y que queden completamente satisfechos con el servicio o producto que están pagando, es por eso que la escuela de formación busca satisfacer las necesidades de los niños, jóvenes y adultos de la ciudad de Cariamanga a un precio accesible para que sus sueños no sean truncados, con la situación que se está viviendo económicamente a nivel mundial es imposible pagar un precio alto, la creación de esta escuela es con la finalidad de ayudar a formar profesionalmente a los niños y jóvenes que tienen este don de manejar el balón.

3.3 Segmentación del mercado

Mediante la segmentación del mercado se logra identificar a los posibles clientes potenciales que se encuentran en un rango de edad entre los 8 a 45 años o más, de lo cual se ha determinado que los potenciales clientes directos son niños y adolescentes; pero al ser un segmento que no es económicamente activo, quienes afrontes los gastos de inscripción y mantenimiento serán sus padres.

3.4 Análisis cualitativo respecto de la aceptación del servicio

Cariamanga siempre se ha caracterizado por ser una ciudad que tiene excelentes deportistas en las diferentes disciplinas, como es el fútbol, es por eso que la aceptación por parte de los habitantes del cantón es muy alta, porque es importante que los jóvenes practiquen uno de los deportes más antiguos que existe, de una manera profesional sin salir del cantón, y representarlo a nivel provincial, nacional e internacional. Por otro lado, los niños y

jóvenes de ahora les gusta estar a la par con la tecnología, para la escuela es importante brindarles la mejor atención con un control de su rendimiento por ejemplo de una plataforma virtual, donde se vaya subiendo los tiempos de cada jugador y salga el mejor futbolista del mes, para recompensar su esfuerzo.

3.5 Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda

3.5.1 Población y Muestra

Se realizó un muestreo para determinar el tamaño de la población con los datos obtenidos del INEC de los censos 2001 y 2010 en donde estipula una población de 28.185, dato necesario para poder elaborar las encuestas, el muestreo nos dio como resultado, que se le debe realizar las encuestas a 378 familias de la ciudad de Cariamanga, con el objetivo de lograr obtener datos claros y precisos para la creación de una escuela de fútbol para divisiones formativas, con un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de error del 5%, por lo cual se busca obtener datos positivos para crear la escuela de fútbol.

Tamaño de la población.

$$n = \frac{z^2 p * q N}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,5 * 0,5) (24\ 398,1654)}{0,5^2 (24\ 398,1654 - 1) + (1,96)^2 (0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,25) (24\ 398,1654)}{0,5^2 (24\ 398,1654 - 1) + (1,96)^2 (0,25)}$$

$$n = \frac{23\ 431,9981}{61,9533}$$

$$n = 378,2203 = 378 \text{ encuestas}$$

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer la acogida, desenvolvimiento y desarrollo de un plan de negocios para la creación de una escuela de fútbol para divisiones formativas en la ciudad de Cariamanga

1. ¿Cuál es su género?:

☐

Masculino

☐

Femenino

2. ¿Cuál es su edad? (rango amplio)

☐

Menor a 18 años

☐

18 años a 24 años

☐

Más de 30 años

3 ¿Usted ha formado parte de una escuela de fútbol?

☐

Si

☐

No

4 ¿Le gustaría que exista una escuela de fútbol para divisiones formativas en la ciudad de Cariamanga?

Si

No

5. Para usted lo más importante a la hora de elegir una escuela de fútbol es:

- Las Instalaciones
- El Precio
- Los Instructores
- El Uniforme
- Participación en eventos deportivos
- Todas las anteriores

6. ¿Por qué motivo se inscribirías o inscribirías a tu hijo a la escuela de fútbol?

- Por aprender a jugar
- Porque quiere perfeccionar sus técnicas de fútbol
- Por diversión para mantener su tiempo ocupado

7. ¿Con que frecuencia le gustaría practicar o que practique su hijo este deporte?

- 3 días a la semana
- días a la semana
- Todos los días

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para asistir o que asista su hijo a la escuela de fútbol?

- 10-20 dólares
- 25-30 dólares
- 35-40 dólares

9. ¿En qué horario le gustaría asistir o que asista su hijo a entrenar?

- De 14:00 pm a 15:00pm
- De 15:00 pm a 16:00pm

- De 16:00 pm a 17:00pm

10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga la escuela de fútbol?

Gimnasio ☐ Piscina ☐ Departamento Medico ☐

11. ¿En qué medios de comunicación le gustaría se promocioe el servicio de la escuela?

- Redes Sociales (Facebook, WhatsApp, Tiktok, Instagram)
- Televisión
- Radio

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Análisis e interpretación de resultados

1. ¿Cuál es su género?

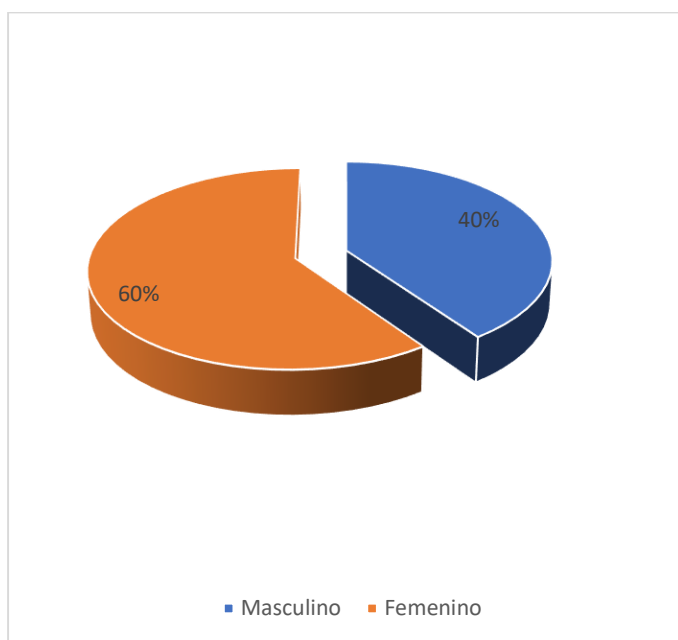
Tabla 1

Género

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Masculino	120	40%
Femenino	180	60%
Total	300	100%

Figura 3

Género



Análisis: Dentro de la población encuestada tenemos que el género femenino corresponde 60% y el género masculino corresponde 40%

2. ¿Cuál es su edad? (rango amplío)

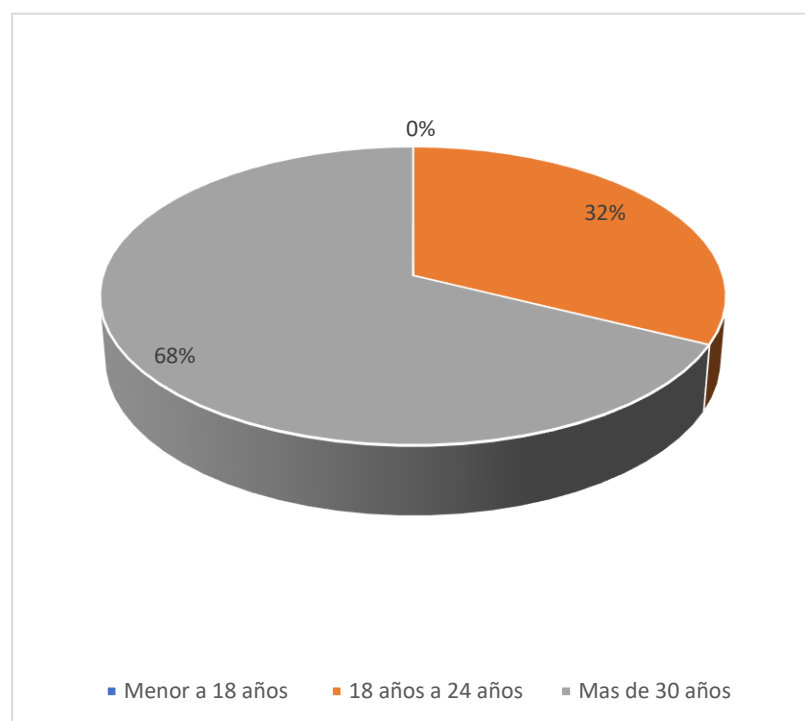
Tabla 2

Edad

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Menor a 18 años	0	0%
18 años a 24 años	97	32,33%
Más de 30 años	203	67,67%
Total	300	100%

Figura 4

Edad



Análisis: El 32% de los encuestados tienen de 18 a 24 años de edad y el 67.67% tienen más de 30 años de edad

3. ¿Usted ha formado parte de una escuela de futbol?

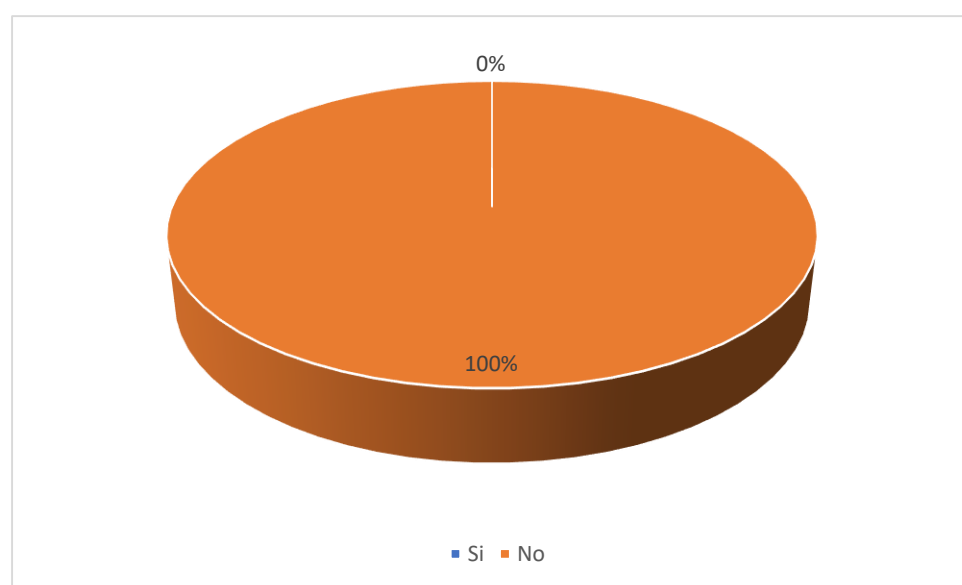
Tabla 3

Ha sido parte de una escuela de futbol

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Si	0	0%
No	300	100%
Total	300	100%

Figura 5

Ha sido parte de una escuela de futbol



Análisis: De los encuestados tenemos que un 100% no ha formado parte de una Escuela de Futbol

4. ¿Le gustaría que exista una escuela de futbol para divisiones formativas en la Ciudad de Cariamanga?

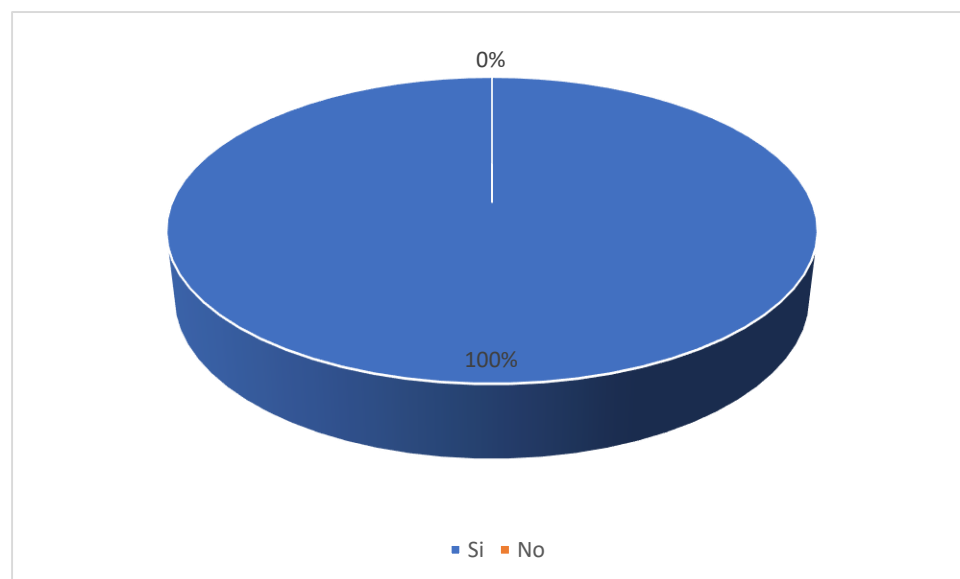
Tabla 4

Existencia de una escuela de futbol en Cariamanga

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Si	300	100%
No	0	0%
Total	300	100%

Figura 6

Existencia de una escuela de futbol en Cariamanga



Análisis: De las encuestas realizadas tenemos una aceptación del 100% de que les gustaría que exista una Escuela de Futbol

5. ¿Qué es para usted lo más importante a la hora de elegir una escuela de fútbol?

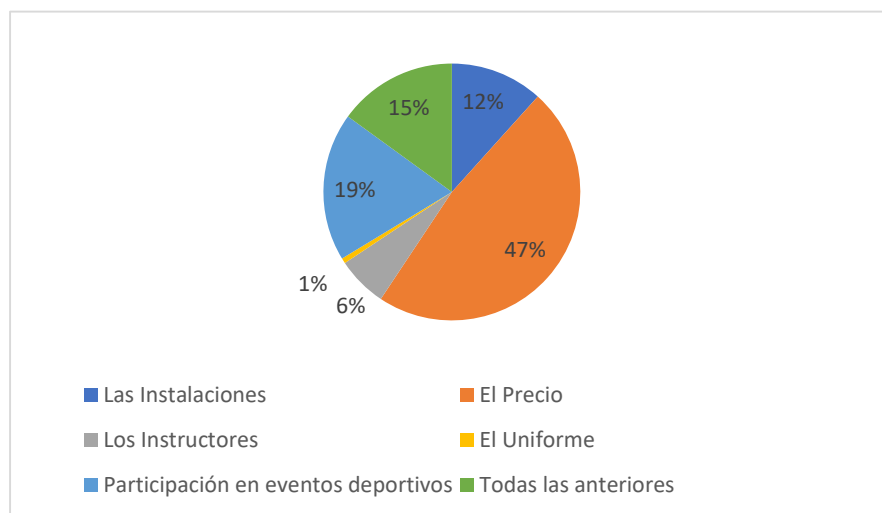
Tabla 5

Elección escuela de fútbol

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Las Instalaciones	35	12%
El Precio	143	48%
Los Instructores	19	6%
El Uniforme	2	0,67%
Participación en eventos deportivos	56	19%
Todas las anteriores	45	15,00%
Total	300	100%

Figura 7

Elección escuela de fútbol



Análisis: Lo más importante a la hora de elegir una escuela de fútbol tenemos que un 0,67% le interesa el uniforme, un 6% los instructores, un 12% las instalaciones, un 15% todas las anteriores, un 19% la participación en eventos deportivos y un 48% el precio

6. ¿Por qué motivo inscribiría a su hijo en una escuela de futbol?

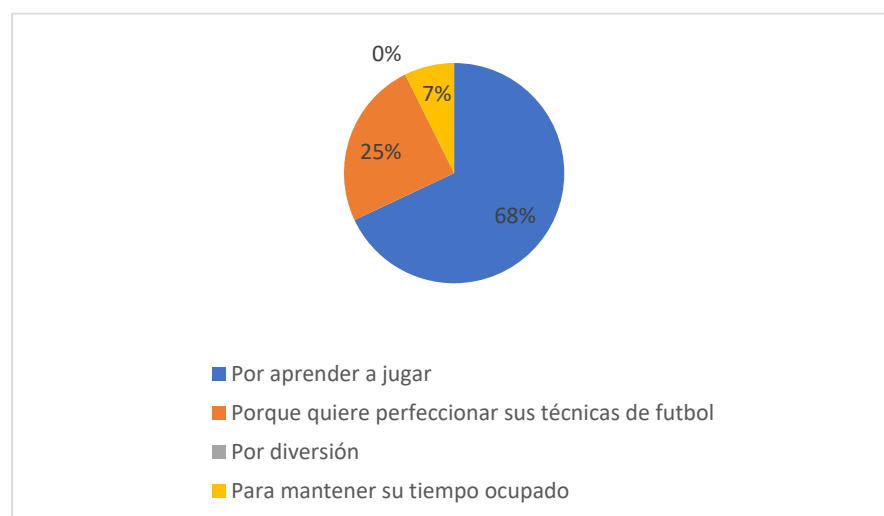
Tabla 6

Motivos de inscripción

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Por aprender a jugar	204	68%
Porque quiere perfeccionar sus técnicas de futbol	74	25%
Por diversión	0	0%
Para mantener su tiempo ocupado	22	7%
Total	300	100%

Figura 8

Motivos de inscripción



Análisis: Inscribirían a sus hijos en una escuela de futbol un 7% para mantener su tiempo ocupado, un 25% para que perfeccionen sus técnicas de futbol y un 68% para aprender a jugar

7. ¿Con qué frecuencia le gustaría que practique su hijo este deporte?

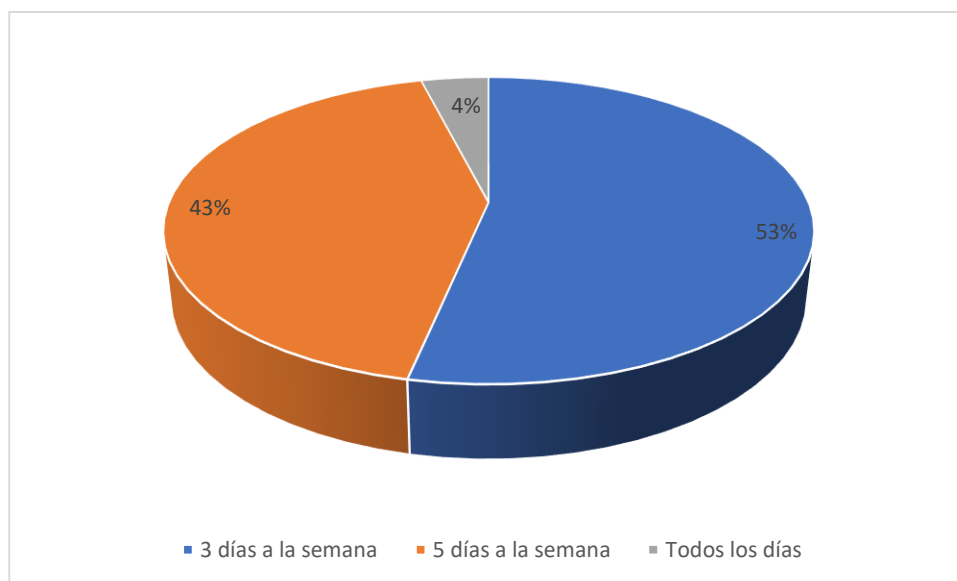
Tabla 7

Frecuencia practica de deporte del hijo

Respuesta	Nro. Encuesta	%
3 días a la semana	160	53%
5 días a la semana	128	43%
Todos los días	12	4%
Total	300	100%

Figura 9

Frecuencia practica de deporte del hijo



Análisis: La frecuencia con la que les gustaría que practiquen sus hijos el deporte un 4% todos los días, un 43% 5 días a la semana y un 53% 3 días a la semana

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que asista su hijo a la escuela de futbol?

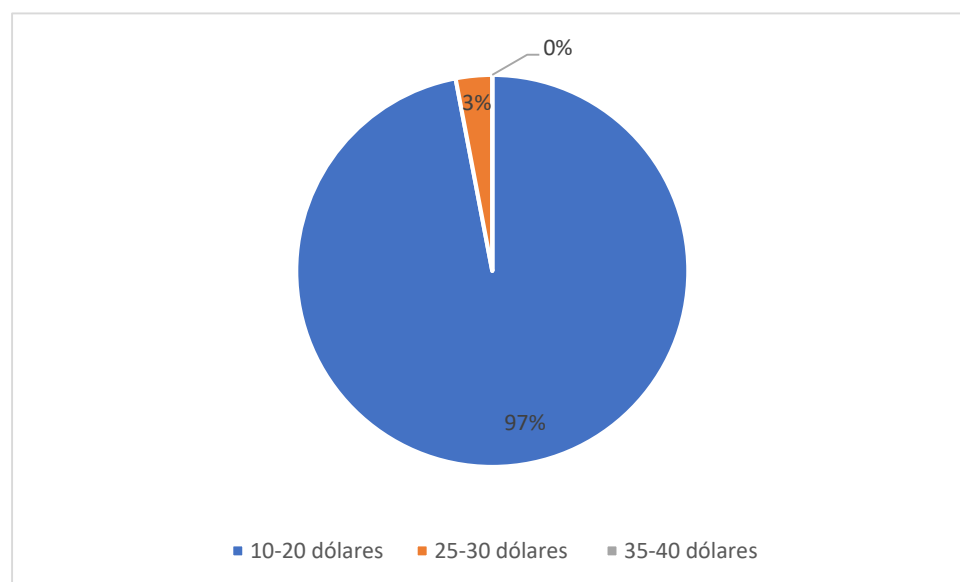
Tabla 8

Mensualidad a pagar

Respuesta	Nro. Encuesta	%
10-20 dólares	291	97%
25-30 dólares	9	3%
35-40 dólares	0	0%
Total	300	100%

Figura 10

Mensualidad a pagar



Análisis: Lo que estarían dispuestos a pagar para que sus hijos asistan a una escuela de futbol un 3% de 25-30 dólares y un 97% de 10-20 dólares

9. ¿En qué horario le gustaría que asista su hijo a los entrenamientos?

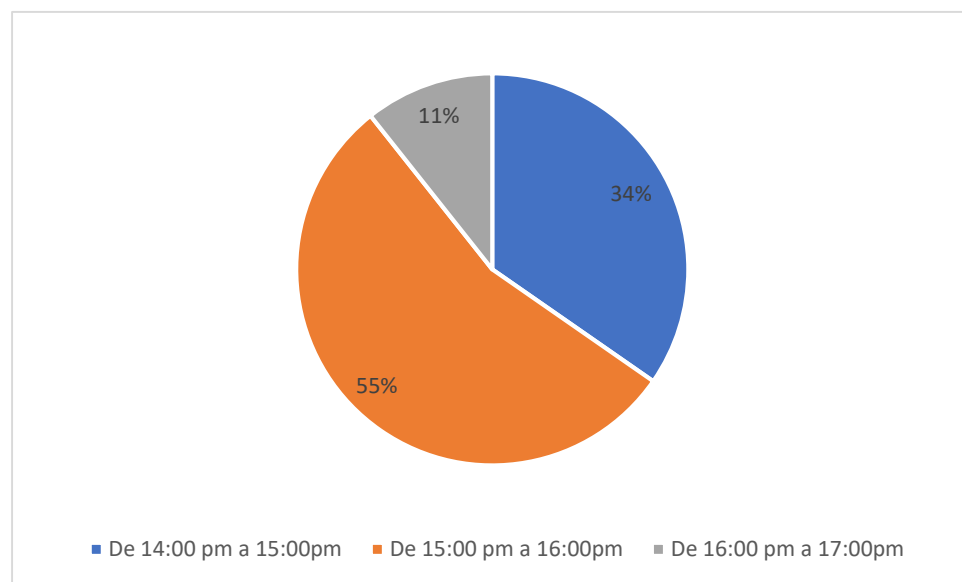
Tabla 9

Horario

Respuesta	Nro. Encuesta	%
De 14:00 pm a 15:00pm	104	35%
De 15:00 pm a 16:00pm	164	55%
De 16:00 pm a 17:00pm	32	11%
Total	300	100%

Figura 11

Horario



Análisis: El horario que les gustaría para que sus hijos asistan a los entrenamientos un 11% de 16:00 pm a 17:00 pm, un 35% de 14:00 pm a 15:00pm y un 55% de 15:00 pm a 16:00 pm

10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga la escuela de futbol?

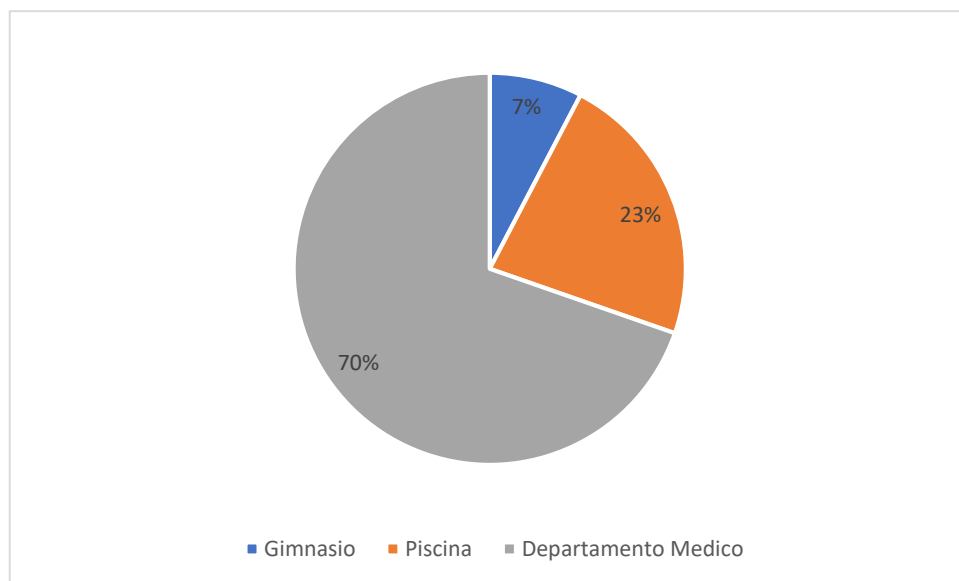
Tabla 10

Servicios Adicionales

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Gimnasio	23	8%
Piscina	68	23%
Departamento Medico	209	70%
Total	300	100%

Figura 12

Servicios Adicionales



Análisis: Como servicio adicional les gustaría que tenga la escuela de futbol un 8% gimnasio, un 23% piscina y un 70% departamento médico

11. ¿En qué medios de comunicación le gustaría que se promocioe el servicio de la escuela de futbol?

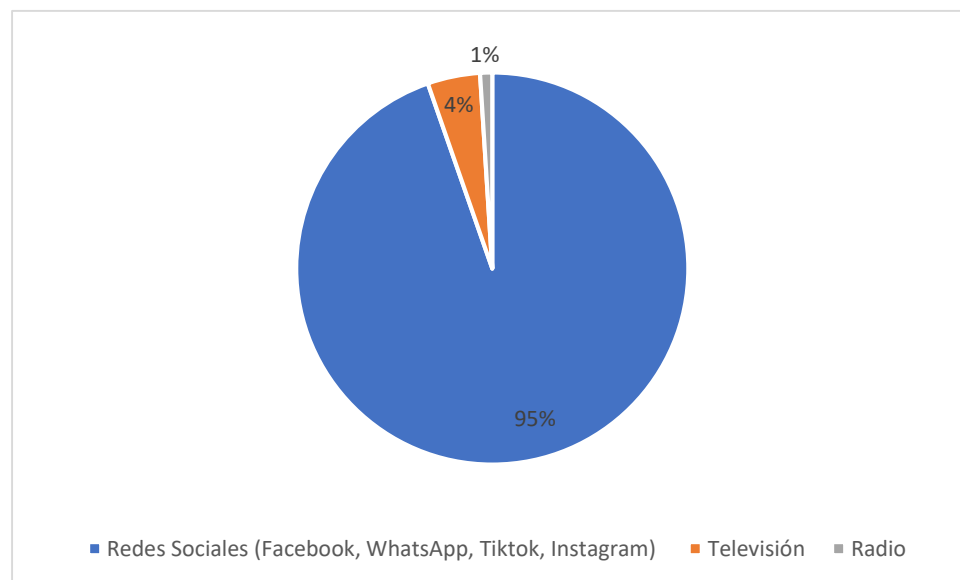
Tabla 11

Medios de comunicación para promoción

Respuesta	Nro. Encuesta	%
Redes Sociales (Facebook, WhatsApp, Tiktok, Instagram)	284	95%
Televisión	13	4%
Radio	3	1%
Total	300	100%

Figura 13

Medios de comunicación para promoción



Análisis: El medio de comunicación que les gustaría que se promocioe el servicio de la escuela es un 1% por radio, 4% por televisión y 95% redes sociales

CAPITULO IV

4 Plan de marketing

4.1 Establecimiento de objetivos.

A partir de los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) que se realizó en el Ecuador, 28 185 es la población aproximadamente que existe en la actualidad en la ciudad de Cariamanga, se aplicaron las encuestas y se logró determinar la muestra correcta para el levantamiento de información para el presente estudio.

El principal objetivo mediante el marketing es generar confianza en los niños y jóvenes, como también en sus padres, de que ellos serán entrenados de una manera más avanzada sin causar ningún daño físico ni emocional, y así puedan visualizarse en un futuro jugando en una cancha mucho más grande junto a su equipo de fútbol, como objetivo secundario sería generar economía en la localidad, como por ejemplo; realizar una competencia deportiva con los clubs de Cariamanga o con los que no pertenecen aquí, además de lo económico esto ayudaría a los futbolistas de la escuela a ganar experiencia para mejorar su rendimiento tanto en el entrenamiento como en una próxima competencia.

4.2 Criterios del marketing aplicado al negocio

Para poder aplicar correctamente el plan de marketing de la Escuela de futbol se debe considerar la segmentación, elección del target (grupo de consumidores) y posicionamiento.

Para conocer a los clientes se realizará una segmentación socioeconómica, geográfica y demográfica.

4.3 Formulación de estrategia.

- a. **Estrategia de Venta:** Ofrecer un descuento del 5% o 10% a los primeros 10 que se inscriban, además existen hogares en los cuales tienen 2 niños o más, los mismos que les gustaría aprender de este deporte, entonces para que ninguno de ellos se quede fuera se ofrecería un descuento viable para que los padres de familia.
- b. **Estrategia de producto:** diversificar a todas las edades y con una formación integral del deportistas e implementación de tecnología para la formación de deportistas de alto rendimiento.
- c. **Estrategias de Precio,** Realizar un análisis de la situación económica de la ciudad de Cariamanga, como también tomar en cuenta los datos de la encuesta sobre cuanto estarían dispuestos a pagar, para establecer un precio que beneficie al cliente y al equipo de trabajo.
- d. **Estrategias de plaza,** se tendrá disponible todos los implementos deportivos para satisfacer las necesidades del cliente, y este sienta la gratificación de que está pagando por un excelente servicio y una formación integral del niño y adolescente, así mismo, se cuenta con la infraestructura y espacios físicos necesarios para la ejecución de los entrenamientos deportivos.
- e. **Estrategia promocional,** la principal actividad será la aplicación del plan de marketing el cual contempla las actividades de difundir el servicio de formación por medio de las redes sociales y canales de comunicación.

4.4 Aplicaciones marketing mix

Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: productos (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, política de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), distribución y ventas (configuración y carácter, sistema

de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado), precios (estrategia de precios y escala de descuentos) y comunicación (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes, incentivación). (Sainz, 2011, p. 278)

El Marketing Mix se utiliza para establecer objetivos y crear un vínculo más cercano con el cliente.

a. *Producto (servicio)*

La escuela de futbol para divisiones formativas en la ciudad de Cariamanga ofrece el servicio de entrenamiento de deportistas en un lugar amplio, donde se pueda realizar las actividades de calentamiento y entrenamiento de una manera cómoda, existen horarios de acuerdo a la edad de los niños y así no se interrumpan los entrenamientos, cuenta con un lugar adecuado para todos los implementos deportivos y se mantengan útiles durante su tiempo de duración.

El servicio estrella de la escuela de futbol será identificar y potencializar a los deportistas de la localidad y quienes se inscriban; aplicando técnicas de entrenamientos con resultados verificados con la finalidad de lograr éxitos en tiempos cortos y potenciar al deportista a largo plazo; y con proyección de una vida profesional deportiva.

4.4.1. Marca:

Figura 14

Marca Kid's Soccer



NOTA: La escuela de futbol se identifica en este cuadro lo que es nuestra escuela y lo que ofrece

4.4.2. Eslogan

Figura 15

Eslogan Kid's Soccer



NOTA: En esta figura se ve el eslogan que nos identifica como escuela de futbol en nuestro cantón

b. Precio

En base a las encuestas aplicadas a 300 personas para determinar algunos indicadores, y se determina lo siguiente:

Pago Mensual; \$ 10 dólares americanos siendo un precio accesible para las personas de la ciudad de Cariamanga.

Descuento; Se tiene previsto realizar un descuento para las familias que deseen inscribir a 2 niños o más a la escuela de fútbol, en el caso que no estén entre los 10 primeros inscritos.

Beca; A los niños bajos de recursos económicos.

c. Promoción

Se realizará la promoción de la escuela de futbol mediante los medios locales, radio televisión, medios digitales, afiches publicitarios y hojas volantes

Figura 16

Promociones Kid's Soccer



NOTA: En esta imagen es la promoción de las categorías sub 10, sub 11, sub 12, sub 13, sub 14, sub 15, sub 16 y sub 17

Figura 17

Promociones Kid's Soccer

NOITA: En esta imagen nuestra promoción y horarios en las categorías sub 5 a sub 9 años

d. Plaza

La escuela de futbol contará con una infraestructura física adecuada para llevar a cabo los entrenamientos y todas las fases para la potencialización del deportista; para la cual contamos con dos escenarios deportivos y espacios físicos adecuados en las instalaciones de la unidad educativa la Salle y la cancha sintética de la unidad educativa fisco misional Santiago Fernández García para el completo desarrollo del deportista.

Figura 18

Practicas demostrativas de la escuela Kid's Soccer

Nota: Entrenamientos de nuestros deportistas de las categorías sub 14 a sub 17 en el estadio municipal ciudad de Cariamanga

Figura 19

Practicas demostrativas de la escuela Kid's Soccer



Nota: Entrenamientos de nuestros niños de las categorías sub 5 a sub 9 en las instalaciones de la cancha sintética de la unidad educativa Santiago Fernández García

Figura 20

Practicas demostrativas de la escuela Kid's Soccer



Nota: Entrenamientos de las categorías sub 10 a sub 13 en la unidad educativa La Salle

CAPITULO V

5 Estudio técnico

5.1 Tamaño del proyecto.

El objetivo de la escuela de fútbol es formar niños y jóvenes, con un entrenamiento riguroso, por ello se estaría formando cerca de 200 alumnos en diferentes horarios, en un lugar amplio donde no se pueda dar la aglomeración y realicen sus entrenamientos sin ninguna interrupción, este número de alumnos no se planea que desde el inicio sede porque como se conoce se tiene que fidelizar a los primeros clientes, porque ellos de manera inconsciente ayudaran con la publicidad.

5.2 Localización

La Escuela de Futbol Kid Soccer se encuentra ubicada en el Centro de la ciudad, en las calles Velazco Ibarra y Avenida Loja de la Ciudad de Cariamanga, es cancha de césped natural ubicada dentro de la Unidad Educativa Santa Juana de Arco La Salle.

Figura 21

Localización

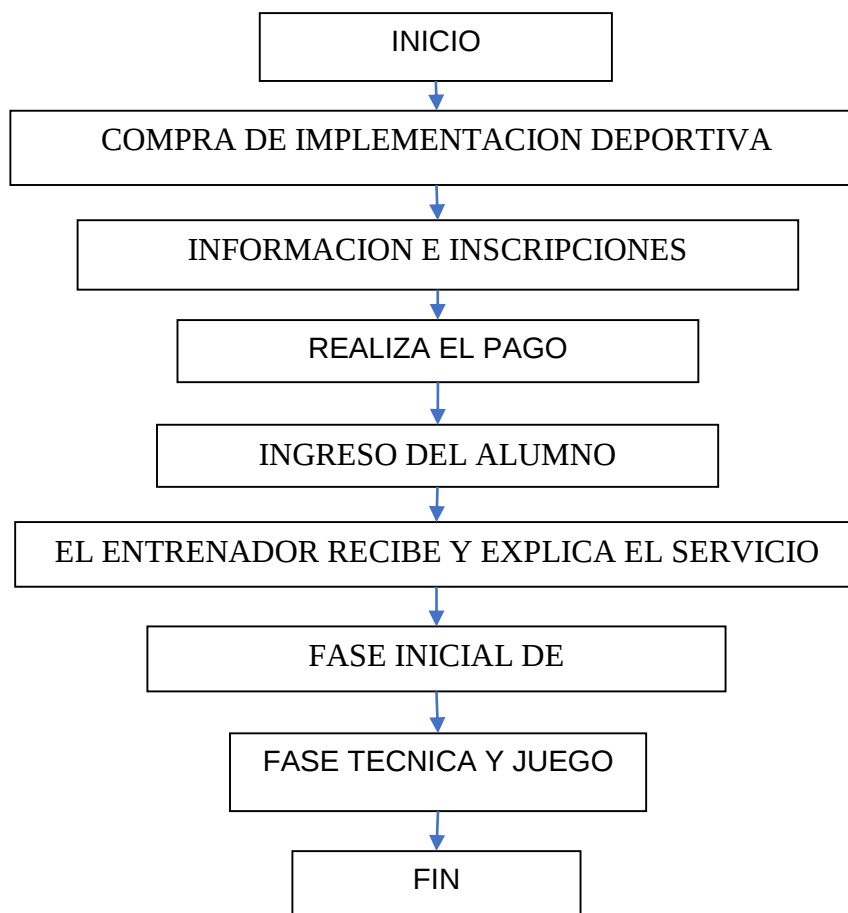


NOTA: Ubicada en el centro de ciudad de Cariamanga junto a la iglesia matriz en la parte baja de la escuela la Salle, <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1615789,-78.4845747,19z?hl=es>

5.3 Descripción de la tecnología del negocio y su nivel de acceso

La tecnología genera muchos beneficios entre los que se tiene ahorra tiempo, es por ello que, por medio de una aplicación accesible para el entrenador y los alumnos. Mediante la aplicación de herramientas tecnológicas se registraría el progreso de los futbolistas que estarían en categoría medio y en categoría alta, todo esto con la finalidad de que ellos se motiven a ser mejores

5.4 Diseño del proceso o diagrama de flujo del servicio de la escuela de futbol para divisiones formativas.



CAPITULO VI

6 Modelo de gestión organizacional

6.1 Diseño Organizacional. Estructura y descripción funcional.

6.1.1. Tipo de empresa

La escuela formativa de futbol sería una institución de formación deportiva ya que se forma entre varios socios que han invertido el mismo capital y las responsabilidades y las ganancias se realizan de manera equitativa.

6.1.2. Nombre:

La escuela de futbol se identifica con el siguiente nombre.

Figura 22

Escuela Kid's Soccer



6.1.3. Marca:

Para identificación de la escuela se ha determinado un isologo (combinación de texto e imagen y no se puede usar por separado)

Figura 23

Marca de la Escuela Kid's Soccer



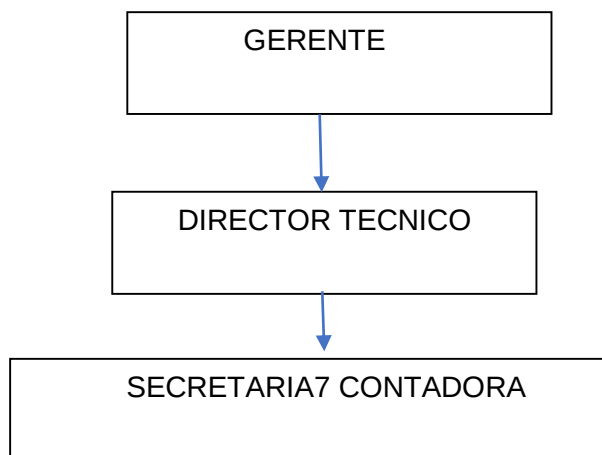
Nota: Esta imagen es el logo que representa nuestra escuela de futbol para identificación en el cantón

6.1.4. Misión: Somos una escuela de futbol que transforma la realidad de vida de niños y jóvenes, ofreciendo entrenamientos de calidad que permiten el desarrollo físico, motriz, cognitivo, afectivo y social de la comunidad Calvense.

6.1.5. Visión: La escuela de futbol Kids Soccer Cariamanga será una organización líder en formar de manera integral a través del futbol a niños y jóvenes, mejorando su calidad de vida con el buen uso del tiempo libre y con una sana recreación, con las mejores alternativas en la formación de deportistas y personas a través del futbol cantonal, provincial y nacional

6.1.6. Valores: Respeto, humildad, compañerismo, honradez y responsabilidad son los valores que representan a la escuela de fútbol.

6.2 Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización.



La escuela de futbol kid Soccer Cariamanga, contará con personal calificado en cada una de sus áreas, desempeñándose de manera eficaz y cumpliendo eficientemente cada uno de sus roles, puesto que esta institución se caracteriza por otorgar a sus clientes un servicio de excelente calidad; a continuación, se detalla las funciones de las áreas.

6.2.1. Gerente

- a. Administrar trabajos dentro de la escuela Kid soccer Cariamanga
- b. Contratar personal que trabajara en la escuela de futbol Kid's soccer Cariamanga.
- c. Supervisar personal que trabaja en la escuela de futbol Kid's soccer Cariamanga.
- d. Administrar los recursos de la empresa
- e. Colaborar con la logística de la escuela de futbol Kid's soccer Cariamanga
- f. Realizar roles de pago
- g. Analizar cuentas contables y realizar balances
- h. Aprobar compras

- i. Aprobar proveedores

6.2.2. Secretaria/Contadora

- a. Realizar facturas
- b. Realizar retenciones tributarias
- c. Ingresar base de datos
- d. Libro diario

6.2.3. Director técnico

- a) Diseñar la planificación general anual de actividades de toda la escuela de futbol
- b) Elaborar la programación de forma coordinada
- c) Diseñar las metodologías de acuerdo a cada categoría
- d) Llevar un informe de control y evaluación

6.3 Análisis del marco normativo. (si aplica)

a) Constitución de la Empresa.

1. Asistir puntualmente a los entrenamientos y eventos deportivos a los que sean convocados por parte de la escuela
2. Presentarse con los implementos deportivos necesarios para la práctica del deporte: Uniforme, carnet y canilleras
3. Mantener una conducta intachable dentro y fuera del campo de entrenamiento, así como en todos los partidos de entrenamiento, respetando las reglas del juego
4. Mantener siempre el respeto al cuerpo de entrenadores, autoridades y compañeros

5. Hacer buen uso de las instalaciones y del material deportivo
6. Todas las categorías participaran en al menos un torneo en el año
7. Por parte de padres de familia deben llevar a sus hijos puntualmente a los entrenamientos y eventos deportivos programados por la escuela
8. Por parte de la Escuela se ofrecerá el servicio de entrenamiento deportivo especializado en futbol a todos y cada uno de los alumnos que estén debidamente inscritos y con el pago puntual de las cuotas mensuales
9. La escuela se compromete a mantener las instalaciones y el material deportivo en buen estado, así como a proporcionar material deportivo en cantidad suficiente para la práctica deportiva

6.4. Requisitos de creación de la escuela:

1. Se debe presentar un listado de integrantes que consten como mínimo 20 niños
2. Adjuntar las correspondientes actas de constitución de la directiva
3. Presentar un Plan de trabajo pedagógico que contemple un año completo
4. Permisos Municipales
5. Permiso del Cuerpo de Bomberos
6. Actas de acuerdos y compromisos

CAPÍTULO VII

7. Evaluación financiera del proyecto.

En este capítulo, abordaremos exhaustivamente la evaluación financiera del proyecto, desglosando diversos aspectos cruciales que delinean su viabilidad económica. En primer lugar, se realizará un análisis detallado de los costos de inversión, incluyendo un análisis comparativo de los costos fijos y activos diferidos asociados al proyecto. Esto permitirá entender la distribución de la inversión inicial y su impacto en la estructura financiera del proyecto.

Además, se calcula el capital de trabajo necesario para el desarrollo y mantenimiento adecuado del proyecto. Este cálculo se erige como un pilar fundamental para garantizar la liquidez y solvencia operativa a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Asimismo, se analizarán en detalle los costos de operación y mantenimiento, desglosando los componentes que contribuyen a la sostenibilidad operativa del proyecto. Estos análisis proporcionarán una visión clara de los desafíos financieros a enfrentar durante la operación del proyecto.

Posteriormente, se demuestra el cálculo del punto de equilibrio, un aspecto crucial para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y no incurrir en pérdidas. Además, se examinará el balance del proyecto y se generará un flujo de caja proyectado para comprender la evolución financiera a lo largo del tiempo.

Por último, se realiza un análisis de los indicadores de valoración o rentabilidad de un proyecto, incluyendo el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión. Estos indicadores financieros serán fundamentales para tomar decisiones informadas sobre la viabilidad y el retorno de la inversión, proporcionando una base sólida para evaluar la rentabilidad y sustentabilidad a largo plazo del proyecto.

7.1 Costos de inversión, análisis comparativo (costos fijos, activos diferidos)

El análisis de las inversiones reflejadas es fundamental para una escuela de fútbol en la ciudad de Cariamanga, ya que proporciona una visión clara de los recursos necesarios para su establecimiento y operación.

La tabla 1 presenta la inversión total necesaria para establecer una escuela de fútbol en la ciudad de Cariamanga, la cual asciende a \$4,168.00, este monto se desglosa en \$3,368.00 para inversiones en activo fijo y \$800.00 para inversiones en activo diferido.

Las inversiones en activo fijo, que representan la mayor parte de la inversión inicial, abarcan elementos esenciales para la operación diaria de la escuela de fútbol. La adquisición de muebles, enseres, equipo de oficina, equipo de computación y accesorios deportivos es vital para brindar un ambiente propicio para el aprendizaje y la práctica deportiva de los estudiantes. Estos elementos no solo facilitan la enseñanza, sino que también crean una imagen profesional y atractiva de la escuela de fútbol.

Tabla 12

Inversión

Inversiones activo fijo			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Muebles y enseres			\$ 540,00
Escritorios	1	\$ 165,00	\$ 165,00
Silla gerencial	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Sillas	5	\$ 35,00	\$ 175,00
Perchero	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Equipo de oficina			\$ 23,00
Teléfono	1	\$ 23,00	\$ 23,00
Equipo de computación			\$ 970,00
Computador	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Impresora Multifunción	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Accesorios deportivos			\$ 1.835,00
Balones de futbol	30	\$ 35,00	\$ 1.050,00
Conos deportivos	20	\$ 2,50	\$ 50,00
Pitos deportivos	15	\$ 6,00	\$ 90,00
Chalecos	50	\$ 3,50	\$ 175,00
Cronometro	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Cuerdas	50	\$ 2,50	\$ 125,00
Platillos deportivos	20	\$ 1,00	\$ 20,00
Estacas deportivas	20	\$ 11,00	\$ 220,00
Tarjetero arbitro profesional	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Uniforme arbitro profesional	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Total inversiones activo fijo			\$ 3.368,00
Inversiones Activo diferido			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total

Gastos de constitución	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Permisos municipales	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total inversiones activo diferido			\$ 800,00
Total inversión inicial			\$ 4.168,00

Por otro lado, las inversiones en activo diferido, destinadas a gastos de constitución y permisos municipales, son fundamentales para establecer legalmente la escuela de fútbol en la ciudad. Estos gastos aseguran que la escuela opere conforme a las leyes y regulaciones locales, garantizando su legitimidad y permitiendo un funcionamiento sin contratiempos.

La inversión inicial necesaria para establecer una escuela de fútbol en la ciudad de Cariamanga es una inversión estratégica. La adecuada asignación de estos recursos aportará al establecimiento de una institución sólida, que brinde una educación futbolística de calidad y contribuya al desarrollo deportivo de la comunidad local.

7.2 Cálculo del capital de trabajo.

La tabla 2 presenta la distribución del capital de trabajo para un mes de operaciones en la escuela de fútbol, este se refiere a la suma de recursos requeridos por una empresa o entidad financiera para llevar a cabo sus operaciones de manera habitual, en otras palabras, son los activos necesarios para que la empresa pueda realizar sus funciones y tareas a corto plazo de manera efectiva. El capital de trabajo para la escuela de fútbol asciende a un monto de \$2.070,40 y revela una asignación significativa para cubrir las necesidades de efectivo que requiere como son los sueldos, representando el 81% del total, esta alta participación destaca la importancia de contar con un equipo humano capacitado y motivado para mantener la operatividad y calidad en la prestación de los servicios de la escuela de fútbol desde el inicio de operaciones. Es esencial garantizar que esta inversión en recursos humanos se traduzca en una experiencia de enseñanza integral y satisfactoria para los estudiantes, promoviendo así la retención y la atracción de nuevos alumnos.

Tabla 13*Capital de trabajo.*

Capital de trabajo	Mensual
Sueldos	\$ 1.739,40
Servicios básicos	\$ 50,00
Material de oficina	\$ 15,00
Publicidad	\$ 250,00
Limpieza	\$ 15,00
Total Capital de trabajo	\$2.070,40

Por otro lado, el capital de trabajo cubre aspectos como la publicidad, servicios básicos, material de oficina y limpieza necesarios para el funcionamiento efectivo de la escuela de fútbol durante su primer mes de actividades. La publicidad, con un 11.68%, es un aspecto clave para la atracción de nuevos estudiantes, consolidando la importancia de una estrategia de marketing efectiva para garantizar un flujo constante de ingresos y crecimiento sostenible.

7.3 Costos de operación y mantenimiento.

La Tabla 3 presenta un desglose de los gastos administrativos mensuales y anuales, así como otros costos relevantes, es esencial para comprender la estructura financiera del proyecto, los cuales incluyen gastos administrativos incluyen sueldos, servicios básicos, material de oficina, depreciación, amortización, publicidad y limpieza, detallando tanto los costos mensuales y anuales. Asimismo, se contemplan gastos adicionales, como un porcentaje para imprevistos y la inversión inicial, lo que permite tener una visión completa de los recursos requeridos por la empresa.

Tabla 14*Costos y gastos*

Gastos	Mensual	Anual
administrativos		
	Gastos fijos	
Sueldos	\$ 1.739,40	\$ 20.872,80
	Gastos variables	
Servicios básicos	\$ 50,00	\$ 600,00
Material de oficina	\$ 15,00	\$ 180,00
Depreciación	\$ 62,22	\$ 746,60
Amortización	\$ 13,33	\$ 160,00
	Gastos De Venta	
Publicidad	\$ 250,00	\$ 3.000,00
	Gastos varios	
Limpieza	\$15,00	\$ 180,00
Total Gastos	\$ 2.144,95	\$ 25.739,40
Administrativos		
5% Imprevistos	\$ 107,25	\$ 1.286,97
Total Costos de operación	\$ 2.252,20	\$ 27.026,37
Inversión	\$ 4.168,00	\$ 4.168,00
Capital de inversión	\$ 6.420,20	\$ 31.194,37

Este desglose proporciona información detallada sobre los costos que intervienen en las operaciones y gestión del proyecto, desde sueldos hasta publicidad y limpieza. La inclusión de costos anuales permite una evaluación precisa de la sostenibilidad financiera a largo plazo. Además, la consideración de un porcentaje para imprevistos es una estrategia prudente que brinda un margen de seguridad financiera frente a posibles eventualidades. Por último, la inversión y el capital necesario para llevar a cabo el proyecto se presentan claramente, sentando las bases para un análisis financiero profundo y bien fundamentado.

7.4 Financiamiento o capital propio.

La empresa financia sus actividades con recursos propios, representados por \$6,420.20, constituyen el 100% del financiamiento disponible, el cual presenta un costo del 20.00%, el cual se establece como el costo promedio ponderado de capital (CPPC) del proyecto, estos recursos propios reflejan una estrategia de financiamiento sólida y autónoma, permitiendo una participación significativa en la estructura de capital de la empresa de fútbol.

Tabla 15

Financiamiento o capital propio

Financiamiento	Monto	Porcentaje	Costo de financiamiento	CPPC
Recursos propios	\$ 6.420,20	100,00%	20,00%	20,00%
Total	\$ 6.420,20	100,00%		20,00%

La Tabla 5 permite evidenciar que no se contempla la obtención de crédito externo, lo que se traduce en un porcentaje de financiamiento por crédito del 0.00%. Esto indica que el costo promedio ponderado de capital (CPPC) relacionado con el crédito es nulo. Esta decisión contribuye a mantener un bajo costo de financiamiento total y evidencia una cautela financiera estratégica al evitar endeudamiento externo. En conjunto, estas estrategias de financiamiento establecen una estructura financiera equilibrada y eficiente para la empresa de fútbol, optimizando la utilización de recursos propios y minimizando costos financieros.

7.5 Estados Financieros

7.5.1 Balance general proyectado

En los primeros años del proyecto, la tabla 6 permite observar un crecimiento constante en los activos, especialmente en la categoría de activos corrientes que incluyen efectivo y cuentas por cobrar, esto indica una mejora en la liquidez y capacidad para cubrir gastos operativos y financieros. También se proyecta un aumento significativo en las inversiones bancarias a partir del tercer año, lo que indica una estrategia de acumulación de capital y generación de ingresos adicionales mediante inversiones.

En contraste, los activos fijos netos se mantienen constantes, indicando que la inversión en activos de largo plazo no se incrementa significativamente en los primeros años. Sin embargo, es importante notar que la depreciación acumulada va aumentando a lo largo del tiempo, lo que refleja la disminución en el valor contable de estos activos debido al desgaste y el paso del tiempo.

En cuanto al pasivo y el patrimonio, se observa que en los primeros años el financiamiento requerido es mayormente cubierto por capital. A medida que pasan los años, las utilidades retenidas y el resultado del ejercicio contribuyen de manera más significativa al patrimonio, lo que indica la acumulación de beneficios económicos generados por la empresa. Este análisis refleja una proyección positiva en términos de sustentabilidad y fortaleza financiera a lo largo del tiempo. Sin embargo, es fundamental monitorear el manejo de los activos y pasivos para asegurar la salud financiera del proyecto a largo plazo.

Capital	4.168,00	4.168,00	4.168,00	4.168,00	4.168,00	4.168,00	4.168,00	4.168,00	4.168,00	4.168,00
Utilidades retenidas	11,49	53,03	125,40	229,62	366,93	543,89	757,08	1.008,42	1.300,04	1.634,34
Resultado del ejercicio	229,88	830,71	1.447,40	2.084,42	2.746,20	3.539,18	4.263,83	5.026,72	5.832,48	6.685,87
Total patrimonio	4.409,38	5.051,74	5.740,80	6.482,05	7.281,13	8.251,07	9.188,92	10.203,14	11.300,52	12.488,21
Total Pasivo Y Capital de Accionistas	6.014,40	5.471,38	5.740,80	6.482,05	7.281,13	8.251,07	9.188,92	10.203,14	11.300,52	12.488,21

7.5.2 Estado de resultados proyectado.

El análisis del estado de resultados proyectado muestra en la tabla 7 un crecimiento constante en los ingresos a lo largo de los diez años, con una tasa de crecimiento anual promedio del 6.45%, esto indica una demanda creciente por los servicios de la escuela de fútbol a lo largo del tiempo.

En cuanto a los gastos, se observa un aumento en los gastos de venta, administración y publicidad, estos gastos representan aproximadamente el 98% de los ingresos totales. Es importante monitorear estos gastos para asegurar que estén alineados con la estrategia de crecimiento y promoción de la escuela de fútbol.

La utilidad operacional antes de impuestos (UAI) muestra una tendencia positiva con una tasa de crecimiento anual promedio del 8.92% lo que indica una eficiencia en la administración de los costos y operaciones de la escuela de fútbol. Mientras que, en términos de utilidad neta, se proyecta un aumento constante con una tasa de crecimiento anual promedio del 8.55%, esto indica una buena rentabilidad y sostenibilidad financiera para la escuela de fútbol en el futuro.

Tabla 17

Estado de resultados proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS										
Expresado en USD										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	26.100,00	27.666,00	29.325,96	31.085,52	32.950,65	34.927,69	7.023,35	39.244,75	41.599,43	44.095,40
Costos de Producción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad bruta	26.100,00	27.666,00	29.325,96	31.085,52	32.950,65	34.927,69	37.023,35	39.244,75	41.599,43	44.095,40
Gastos de venta, adm, y publicidad	25.739,40	26.362,93	27.055,52	27.815,83	28.642,88	29.376,04	30.334,98	31.359,70	32.450,45	33.607,75

Utilidad operacional UAI	360,60	1.303,07	2.270,44	3.269,69	4.307,77	5.551,65	6.688,37	7.885,05	9.148,99	10.487,65
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Repartición de utilidades UAI	54,09	195,46	340,57	490,45	646,17	832,75	1.003,25	1.182,76	1.372,35	1.573,15
	306,51	1.107,61	1.929,87	2.779,23	3.661,60	4.718,90	5.685,11	6.702,29	7.776,64	8.914,50
Impuesto a la renta	76,63	276,90	482,47	694,81	915,40	1.179,73	1.421,28	1.675,57	1.944,16	2.228,62
Utilidad neta	229,88	830,71	1.447,40	2.084,42	2.746,20	3.539,18	4.263,83	5.026,72	5.832,48	6.685,87

7.5.3 Flujo de caja.

El flujo de caja proyectado para la escuela de fútbol en el Año 0 muestra una inversión inicial de -\$6,420.20, reflejando la inversión en el proyecto antes del inicio de operaciones. En el primer año, tras el inicio de operaciones, se observa un flujo positivo de \$1,136.48, indicando que los ingresos superan los costos y gastos en este período, tal como se visualiza en la Tabla 8, este flujo positivo se incrementa en los años siguientes, alcanzando su punto más alto en el Año 10 con un flujo de caja de \$7,432.48.

El flujo de caja positivo a lo largo de los años demuestra que la operación de la escuela de fútbol genera ganancias que cubren no solo los costos operativos sino también permiten generar un excedente financiero para reinversión o distribución de utilidades. Esto es fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

Tabla 18*Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos	\$26.100,00	\$ 27.666,00	\$ 29.325,96	\$ 31.085,52	\$ 32.950,65	\$ 34.927,69	\$ 37.023,35	\$ 39.244,75	\$ 41.599,43	\$ 44.095,40	
Total Ingresos	\$ 26.100,00	\$ 27.666,00	\$ 29.325,96	\$ 31.085,52	\$ 32.950,65	\$ 34.927,69	\$ 37.023,35	\$ 39.244,75	\$ 41.599,43	\$ 44.095,40	
Costos y gastos											
Sueldos	\$ 20.872,80	\$ 1.755,72	\$ 22.675,99	\$ 23.635,18	\$ 24.634,95	\$ 25.677,01	\$ 26.763,14	\$ 27.895,23	\$ 29.075,19	\$ 30.305,07	
Servicios básicos	\$ 600,00	\$ 625,38	\$651,83	\$ 679,41	\$ 708,15	\$ 738,10	\$ 769,32	\$ 801,86	\$ 835,78	\$ 871,14	
Material de oficina	\$ 180,00	\$187,61	\$ 195,55	\$ 203,82	\$ 212,44	\$ 221,43	\$ 230,80	\$ 240,56	\$ 250,73	\$ 261,34	
Depreciación	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	
Amortización	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Publicidad	\$ 3.000,00	\$ 2.700,00	\$ 2.430,00	\$ 2.187,00	\$ 1.968,30	\$ 1.771,47	\$ 1.594,32	\$ 1.434,89	\$ 1.291,40	\$ 1.162,26	
Limpieza	\$ 180,00	\$ 187,61	\$ 195,55	\$ 203,82	\$ 212,44	\$ 221,43	\$ 230,80	\$ 240,56	\$ 250,73	\$ 261,34	
Total Costos y Gastos	\$ 25.739,40	\$ 26.362,93	\$ 27.055,52	\$ 27.815,83	\$ 28.642,88	\$ 29.376,04	\$ 30.334,98	\$ 31.359,70	\$ 32.450,45	\$ 33.607,75	
Utilidad Operacional	\$ 360,60	\$ 1.303,07	\$ 2.270,44	\$ 3.269,69	\$ 4.307,77	\$ 5.551,65	\$ 6.688,37	\$ 7.885,05	\$ 9.148,99	\$ 10.487,65	
Repartición Trabajadores	\$ 54,09	\$ 195,46	\$ 340,57	\$ 490,45	\$ 646,17	\$ 832,75	\$ 1.003,25	\$1.182,76	\$ 1.372,35	\$ 1.573,15	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 306,51	\$ 1.107,61	\$ 1.929,87	\$ 2.779,23	\$ 3.661,60	\$ 4.718,90	\$ 5.685,11	\$ 6.702,29	\$ 7.776,64	\$ 8.914,50	
Impuestos	\$ 76,63	\$ 276,90	\$ 482,47	\$ 694,81	\$ 915,40	\$ 1.179,73	\$1.421,28	\$ 1.675,57	\$ 1.944,16	\$ 2.228,62	
Utilidad Neta	\$ 229,88	\$ 830,71	\$ 1.447,40	\$ 2.084,42	\$ 2.746,20	\$ 3.539,18	\$ 4.263,83	\$ 5.026,72	\$ 5.832,48	\$ 6.685,87	
Ingresos no operativos											
Depreciación	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	\$ 746,60	
Amortización	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Se observa que, en cada año, los ingresos superan los costos y gastos, lo que es una señal positiva de la salud financiera de la empresa. Este flujo positivo permite la generación de utilidades netas en cada año, lo que contribuye al fortalecimiento del capital y al crecimiento sostenible de la escuela de fútbol.

Por lo que, el flujo de caja proyectado demuestra que la escuela de fútbol tiene una operación financiera sólida y sustentable a lo largo de los diez años de proyección, lo que es esencial para su éxito y crecimiento en el tiempo.

7.5.4 Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Periodo de recuperación)

Una de los principales usos de la economía financiera consiste en ser capaz de medir la viabilidad de un proyecto de inversión y esto se puede calcular mediante los procedimientos de VAN o TIR

7.5.4.1. ¿Cómo se calcula el VAN?

Definiré previamente que:

A: es el desembolso inicial, es decir, el dinero pagado para adquirir el bien.

Fx: el flujo de caja generado en cada período (normalmente anual).

i: tasa de descuento o coste de oportunidad.

Una vez definidos los parámetros lo que debemos hacer es actualizarlos y llevar los flujos a 0 usando las matemáticas financieras y el interés compuesto y el resultado será una fórmula como la siguiente que es la fórmula general. (Mba, 2019)

$$VAN = -A + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \frac{F4}{(1+i)^4} + \dots$$

Tabla 19

Con la ayuda de la herramienta de Excel he calculado el VAN, TIR Y PRI

Período	Flujo de Fondos		
0	-2500	TIR	38,99%
1	800	VAN	\$ 5.056,77
2	900	PRI	4,49
3	200		
4	1450		
5	1700		
6	1600		
7	1800		
8	2000		
9	1300		
10	1500		

NOTA: Fuente de extracción

<http://www.zonaeconomica.com/excel/van-tir>

El análisis financiero del proyecto de la escuela de fútbol arroja datos significativos que respaldan su viabilidad y rentabilidad a largo plazo. En primer lugar, el Valor Actual Neto (VAN) se sitúa en \$5.056,77, indicando que el proyecto generaría un valor adicional significativo para los inversores. Este indicador financiero es esencial para evaluar la rentabilidad de una inversión a través de la comparación del flujo de efectivo generado con el costo inicial de la inversión.

VAN	\$5.056,77
------------	-------------------

7.5.4.2. Que es el TIR

La Tasa Interna de Retorno es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más utilizados en empresas. Sirve para determinar la viabilidad a la hora de encarar alternativas de inversión. Aquí te enseñamos cuál es la fórmula de la TIR. (Economia3, 2020)

7.5.4.2.1. Cómo calcular la TIR de una inversión

Aunque parezca todo lo contrario, el cálculo de la tasa interna de retorno, es en realidad algo sencillo, si entiendes cómo funciona. Para empezar, podemos decir que el resultado de este cálculo, viene expresado en forma porcentual (%). Para calcular la TIR, se debe restar el valor inicial (costo) del valor final (venta o retorno de la inversión) de la operación, dividirlo entre el valor inicial y multiplicar el resultado por 100.

Y se puede expresar matemáticamente como sigue:

$$\text{Tasa de rentabilidad} = [(\text{Valor final} - \text{valor inicial}) / \text{Valor inicial}] \times 100$$

Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 38%, lo que significa que el proyecto tiene un rendimiento financiero considerable. La TIR es el porcentaje de retorno generado por la inversión durante un período determinado. En este caso, una TIR del 38% es una señal positiva de que el proyecto es atractivo para los inversionistas y puede generar ganancias sustanciales a lo largo del tiempo.

TIR	38,99%
------------	---------------

7.5.4.3. Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) o payback se refiere al tiempo que le toma a un negocio recuperar el capital invertido inicialmente. A través de una fórmula se calculan los años, los meses y días que demora; a su vez, permite determinar si un proyecto es rentable o no. (Hubspot, 2020)

7.5.4.3.1. Formula del cálculo de PRI

Fórmula para método simple y método ajustado

$$PRI = a + (b - c) / d$$

Dentro de esta fórmula:

a = año anterior inmediato al que se recupera la inversión.

b = inversión inicial del negocio.

c = flujo de efectivo acumulado del año anterior inmediato al que se recupera la inversión.

d = flujo de efectivo del año exacto en el que se recupera la inversión.

Esta fórmula es más especializada y se utiliza en dos métodos:

Por un lado, el método simple que tiene en cuenta el periodo de recuperación y los flujos de efectivo que hay en este, sin tomar en consideración el cambio de valor del dinero en el tiempo. Por ejemplo, no considera el aumento de valor o devaluación de la moneda, la inflación, la plusvalía, el aumento de impuestos, entre otros aspectos que cambian a lo largo del tiempo.

Por otro lado, está el método ajustado que es más preciso porque sí tiene en cuenta los factores que hacen que el flujo de efectivo aumente o disminuya en el tiempo. Estas cifras surgen también de una proyección estimada. Aunque no puede predecir el futuro, sí ofrece resultados más objetivos que el método simple y previene más sorpresas o inconvenientes con las cuentas.

Por otro lado, el periodo de recuperación de la inversión (PRI) es de 4 años y 6 meses. Este indicador representa el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial en el proyecto a través de los flujos de efectivo generados. En este caso, un PRI de 4 años y 6 meses demuestra que la inversión se recupera en un tiempo relativamente corto, lo que es alentador desde el punto de vista financiero y estratégico.

PRI	4,49
------------	-------------

La combinación de un VAN positivo, una TIR sustancial y un PRI razonable subraya la solidez financiera del proyecto de la escuela de fútbol, estos indicadores respaldan la idea de que la inversión en la escuela de fútbol es viable y potencialmente lucrativa, lo que puede atraer a posibles inversores y contribuir al éxito sostenido de la iniciativa.

Por otro lado, el punto de equilibrio de la escuela de fútbol es un indicador crucial que representa el punto en el que los ingresos son iguales a los costos, estableciendo un balance financiero. Para su cálculo se ha tomado en cuenta el valor de la mensualidad y se lo ha relacionado con el total de costos del proyecto, es importante mencionar que no se ha tomado en cuenta el monto percibido por la matrícula y por ingresos de cursos vacacionales por la variabilidad de alumnos inscritos. En este caso, el punto de equilibrio se establece en 1,287

cuotas anuales que debe percibir la escuela, es decir alrededor de 107 alumnos mensuales.

Esto implica que la escuela de fútbol debe contar con esta cantidad mínima de alumnos inscritos mensualmente para cubrir todos los costos operativos, incluyendo salarios, material deportivo y otros gastos asociados a la enseñanza del fútbol, por ende, al superar este número de alumnos inscritos significa generar ingresos por encima de los costos y obtener ganancias, mientras que estar por debajo de este punto resultaría en pérdidas.

CAPÍTULO VIII

8.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, se corrobora que los padres de familia del Cantón Calvas, están interesados en que sus hijos reciban una formación adecuada de la actividad física que se realiza en el deporte, puesto que, muestran interés en la capacitación con el fin de impulsar su desarrollo personal para el presente y futuro de nuestros jugadores

- Por ende, la escuela de futbol será una gran oportunidad para satisfacer la demanda de jugadores que solicitan este servicio.
- Desde el punto de vista técnico y legal la propuesta es viable porque se dispone de todas las herramientas necesarias para llevar a efecto nuestro proyecto
- Este servicio cuenta con calidad garantizada en cuanto a instalaciones, entrenadores y accesorios deportivos, para el desarrollo de sus entrenamientos
- Los resultados obtenidos son la base para el desarrollo de nuestro trabajo y de esta manera, conocer la viabilidad de nuestro proyecto en nuestra ciudad de Cariamanga con el soporte de indicadores financieros

8.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda invertir en este proyecto porque se ha demostrado su viabilidad económica ya que se encuentra ampliamente justificado

- Elevar el nivel técnico en el proceso de entrenamiento, utilizando los accesorios deportivos adecuados que nos permitirá establecer una buena rentabilidad
- Se recomienda contar con instalaciones adecuadas que garanticen el bienestar de los niños al momento de realizar la práctica deportiva
- Desarrollar el plan de medios que posicionara la marca y el valor agregado que oferta La Escuela de Futbol Kid Soccer
- El servicio con altos estándares de calidad fidelizará y atraerá nuevos niños garantizando el crecimiento de la Escuela de Futbol

Bibliografía

- Marisol Maranto Rivera, & María Eugenia González Fernández. (2015). *Fuentes de Informacion*. Mexico. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Andia, W. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado. *Industrial Data*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>
- Bernar. (2016). *Medotos en lainvetsigación* .
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., & Yakusik , A. L. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Paraguay. Obtenido de https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Centro Nacional de Consultoria . (2014). *El Poder del Fútbol*. Colombia. Obtenido de <https://infolibros.org/pdfview/2243-el-poder-del-futbol-centro-nacional-de-consultoria-y-ministerio-del-interior-de-colombia/>
- Chiavenato, I. (2001). *PROCESO ADMINISTRATIVO* (Tercera ed.). (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogota: MAKRON BOOKS DO BRASIL. Obtenido de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- Cobas Portuondo, J. L., Romeu Valle, A., & Macías Carrasco, Y. (2010). la investigación científica como componente del proceso. *Ciencia e innovación tecnológica en el deporte*, 10. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174064.pdf>

Dotres Zuñiga, S., Garciandia Mirón , G., & Zuñiga Igarza, L. M. (2020). El costo total de inversiones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educacion*.

Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/11/costo-inversiones.html>

Economia3. (25 de 4 de 2020). *Calculo del TIR*. Obtenido de [https://economia3.com/tasa-](https://economia3.com/tasa-interna-)
interna-

retorno/#:~:text=Para%20calcular%20la%20TIR%2C%20se,multiplicar%20el%20resultado%20por%20100.

Fernandez, E. (10 de Mayo de 2016). *anfixblog*. Obtenido de anfixblog:

<https://www.anfix.com/blog/para-que-sirven-los-estatutos-de-una-sociedad>

Hubspot. (19 de 08 de 2020). *Calculo del Peirodo de Recuperación de la inversión* . Obtenido de

[https://blog.hubspot.es/sales/periodo-recuperacion-](https://blog.hubspot.es/sales/periodo-recuperacion-inversion/#:~:text=PRI%3D%20a%20%2B%20(%20b%20%2D,b%20%3D%20inversi%C3%B3n%20inicial%20del%20negocio)

inversion/#:~:text=PRI%3D%20a%20%2B%20(%20b%20%2D,b%20%3D%20inversi%C3%B3n%20inicial%20del%20negocio.

Mba. (22 de 10 de 2019). *Calculo del VAN*. Obtenido de [https://blogs.imf-](https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-van-calcula/)

formacion.com/blog/mba/que-es-van-calcula/

Mediano, L. (2015). *Plan de Marketing*. Madd. Obtenido de

<https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>

Michael D. Hartline, & O. C. Ferrell. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). Mexico:

Cengage Learning. Obtenido de

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>

- Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos* (Quinta ed.). Colombia: MM. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_Proyectos/pAQ9QelkHmkC?hl=es-419&gbpv=1
- Miranda, J. J. (2003). *Gestión de Proyectos, Evaluación Financiera Económica Social Ambiental* (cuarta ed.). Bogota. Obtenido de <https://leidanoguera.files.wordpress.com/2014/04/gestic3b3n-de-proyectos-juan-josc3a9-miranda.pdf>
- Molero, R. y. (2012). *Encuesta de la Universidad Robert Gordon de Aberdeen*.
- Oe. (2021). *Special Olympics*.
- Parkin, M., & Lorian, E. (2010). *Microeconomía*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3183/1/Microeconomia-I.pdf>
- Parkin, M., & Lorian, E. (2010). *Microeconomía* (Novena ed.). Mexico: Cámara Nacional de la Industria. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3183/1/Microeconomia-I.pdf>
- Parmerlee, D. (2000). *La Preparacion del Plan de Marketing*. Barcelona: Gestion 2000. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/La_preparaci%C3%B3n_del_plan_de_marketing/ZCP5sC6waMUC?hl=es-419&gbpv=1&dq=plan+de+marketing&printsec=frontcover
- Posso Montalvo, A. M., Miele Fabra, M. J., & Uñiga Otero, G. J. (2004). *Unad*. Obtenido de Unad:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20256/PROYECTO%20CUEROCOR.pdf;jsessionid=AD42210E595AE339DE109090C7178693.jvm1?sequence=1>

Posso Montalvo, A. M., Mieles Fabra, M. J., & Uñiga Otero, G. J. (2004). *Unad*. Obtenido de Unad:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20256/PROYECTO%20CUEROCOR.pdf;jsessionid=AD42210E595AE339DE109090C7178693.jvm1?sequence=1>

S.R.Ltda, E. (2019). *Costos de flujo*.

S.R.Ltda., E. (s.f.). ¿Como elaborar un flujo de caja? *ASESOR EMPRESARIAL*, 30. Obtenido de

<https://doc-00-8g-docs.googleusercontent.com/docs/securesc/0ns64kpb25q0dib2vdfoe26m1o3clif0/ratjtleg8h7tgtf5j0029f72c95o1aj7/1689043350000/08284626904745005836/03379909346653706876/1tgJcBwn5oi8Zo1y4OGCtNPAsNXwlCY3y?e=download&ax=AGtFMPV-Q-VciiU-b7wRwGTrun>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2011). *El Plan de Marketing en la practica* (16 a ed.). España: ESIC. Obtenido de

https://www.google.com.ec/books/edition/El_plan_de_marketing_en_la_pr%C3%A1ctica/83UeGMBj_48C?hl=es-419&gbpv=1

School(EAE), B. (03 de 10 de 2019). *EAE Bussiness School*. Obtenido de EAE Bussiness

School: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-es-la-organizacion-deportiva-y-como-puede-ayudarnos-el-marketing>

Sejzer, R. (16 de Agosto de 2016). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Calidad Total :

<http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>

Serrano, J. (2020). *Metodologia de la Investigacion*. Gamma. Obtenido de

https://www.google.com.ec/books/edition/Metodologia_de_la_Investigacion_edicion/Xn nkDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Special Olympics (OE). (2021). *guía de entrenamiento de*. Obtenido de

<https://media.specialolympics.org/resources/sports-essentials/coaching-guides/Sports-Essentials-Football-Coaching-Guide-2021-Spanish.pdf>

Tello Ayala, I. A., Vaca Zarate, A. G., Estupiñan Espinosa, C. M., & Herrera Diaz, E. V. (2017).

COSTOS DE PRODUCCIÓN Y PROCESOS (Primera ed.). Guayaquil: Grupo Compás .

Obtenido de

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/502/3/costos%20de%20producci%C3%B3n.%20.pdf>

Toolkit. (2015). doi: p. 9

Toolkit, S. f. (2015). *Futbol con Principios*. Alemania: Deutsche Gesellschaft. Obtenido de

<https://infolibros.org/pdfview/2241-futbol-con-principios-sport-for-development-resoure-toolkit/>

Vega et. (2014). *esquemas distirbutivos*.