

ESCUELA DE FORMACIÓN CERVELEÓN CUESTA

ANDREY DAVID CUESTA PALACIOS

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
BOGOTÁ
2023**

ESCUELA DE FORMACIÓN CERVELEÓN CUESTA

ANDREY DAVID CUESTA PALACIOS

**Proyecto de creación de empresa para optar al
Título de Ingeniero industrial**

**Director
Ing. Alexis Navas Domínguez**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
BOGOTÁ
2023**

TABLA DE CONTENIDO

A)	RESUMEN EJECUTIVO (ESPAÑOL E INGLÉS).....	8
B)	NOMBRE DE LA EMPRESA Y ACTIVIDAD ECONÓMICA	10
	Imagen corporativa	11
C)	INTRODUCCIÓN	12
D)	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO IDENTIFICADA.	13
E)	LIENZO DE CANVAS	20
F)	ALCANCE Y DELIMITACIONES	20
G)	ESTUDIO DE MERCADO	21
	• Micro localización:	23
	• Clientes potenciales:.....	23
	• Segmentación demográfica	23
	• La segmentación psicográfica:.....	24
	• DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.	24
	Se practica el estilo y modelo de juego estructurado ofensivo y defensivo, sesiones de coaching, prácticas técnico-táctico con intensidades muy altas enfocadas a el alto rendimiento, procura que las bases aprendidas en categorías anteriores sean conservadas y que los deportistas sean capaces de promover lo enseñado en el alto rendimiento; es importante culminar los procesos con aprendizajes satisfactorios, el valor agregado es preparar a los jugadores para ser parte de equipos profesionales nacionales o internacionales.. Además, implementar la búsqueda de becas deportivas en universidades de primer nivel en futbol en Estados Unidos y a su vez utilizar toda la tecnología necesaria como los chalecos GPS y el software para mejorar el rendimiento del deportista. Los entrenamientos de todas las categorías serán de lunes a viernes, con partidos de competencia los fines de semana, donde las categorías Sub-9, 12, 15 y 17 entrenan en la tarde de 4 a 6pm y las categorías restantes en la mañana de 7 a 9 de la mañana.	
	Análisis del sector industrial:	26
	También, hoy en día todos los equipos de fútbol y escuelas son manejados como grandes multinacionales con gente altamente capacitada para el manejo de estas con una estructura organizacional y cultural para obtener y entender lo que se necesita para desarrollar un músculo financiero sólido que permita tener mayores beneficios a largo plazo tanto económicos, estructural y formando jugadores.....	
	• DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO:.....	28

• ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (Y/O ANÁLISIS DE SUSTITUTOS PARA PRODUCTOS/SERVICIOS: INNOVADORES).	28
• ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	30
• DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE PRECIO.	30
• Definición y análisis de estrategias de Promoción y comunicación (física y virtual). .	31
• PRONÓSTICO DE LA DEMANDA (PROYECCIÓN DE VENTAS).	33
• PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS ANTERIORMENTE (MARKETING MIX)	36
H) ESTUDIO TÉCNICO	37
• Análisis PESTEL:	38
• ANÁLISIS DE PROVEEDURÍA (PROVEEDORES Y MATERIA PRIMA):	42
• ESTUDIO DE REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y TECNOLOGÍA:	42
• DISEÑO Y ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (INCLUIR LAS HERRAMIENTAS DE SIMULACIÓN NECESARIAS).	46
• DISEÑO Y ANÁLISIS DE PLANTA (LAYOUT)	49
• PLAN DE PRODUCCIÓN	50
• COSTEO DE LA PRODUCCIÓN	52
I) ESTUDIO ORGANIZACIONAL	52
J) ESTUDIO FINANCIERO (PROYECCIONES A TRES AÑOS)	59
K) ANÁLISIS DE IMPACTOS	68
L) CONCLUSIONES	70
M) Bibliografía	71
N) EVIDENCIA DE PUESTA EN MARCHA, ESTRATEGIAS Y RETOS INMEDIATOS	73
O) ANEXOS	1

Lista de figura

<i>Ilustración 1 Logo, elaboración propia</i>	11
<i>Ilustración 2El fútbol y sus factores de importancia</i>	13
<i>Ilustración 3 Mapa de empatía</i>	15
<i>Ilustración 4 Pregunta 1 encuesta</i>	16
<i>Ilustración 5 Pregunta 2 encuesta</i>	17
<i>Ilustración 6 Pregunta 3 encuesta</i>	17
<i>Ilustración 7 Pregunta 4 encuesta</i>	18
<i>Ilustración 8 Pregunta 5 encuesta</i>	19
<i>Ilustración 9 Pregunta 6 encuesta</i>	19
<i>Ilustración 10 Mapa localidad de Kennedy,</i>	21
<i>Ilustración 11 Localidad ciudad Bolívar.</i>	22
<i>Ilustración 12 afiche escuela</i>	32
<i>Ilustración 13 Instagram</i>	32
<i>Ilustración 14 Facebook</i>	33
<i>Ilustración 15 Chaleco Ctapult</i>	43
<i>Ilustración 16 Cámara De Acción Deportiva Wifi Full Hd 4k Sumergible Webcam</i>	43
<i>Ilustración 17 Longo Match</i>	43
<i>Ilustración 18 Portátil HP 14-cf2513la</i>	44
<i>Ilustración 19 Diagrama de proceso</i>	45
<i>Ilustración 20 Inicio de operación</i>	47
<i>Ilustración 21Movimiento de la producción</i>	48
<i>Ilustración 22 plano 1</i>	49
<i>Ilustración 23Plano con proyección en 3 años</i>	50

<i>Ilustración 24</i> Matriz foda	53
<i>Ilustración 25</i> Mapa orgánico	54
<i>Ilustración 26</i> Grafica punto de equilibrio	67
<i>Ilustración 30</i> Evidencia.....	75
<i>Ilustración 31</i> Evidencia.....	75
<i>Ilustración 32</i> Evidencia puesta en marcha	76
<i>Ilustración 33</i> Recibo evidencia puesta en marcha	77
<i>Ilustración 34</i> Evidencia recibo.....	77
<i>Ilustración 35</i> Recibo evidencia	78
<i>Ilustración 36</i> Instagram escuela	79

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i> Proyeccion de primer año	33
<i>Tabla 2</i> Proyeccion de ventas segundo año	33
<i>Tabla 3</i> Proyeccion de ventas tercer año	34
<i>Tabla 4</i> Proyección en venta- mínima mes pensión	35
<i>Tabla 5</i> Proyección máxima- ventas mes pensión	35
<i>Tabla 6</i> Presupuesto	36
<i>Tabla 7</i> Marketing mix, egresos	37
<i>Tabla 8</i> Pestel	38
<i>Tabla 9</i> Análisis planta	49
<i>Tabla 10</i> costo de la producción- servicio	50
<i>Tabla 11</i> Costo del servicio	52
<i>Tabla 12</i> Inversión Total	59
<i>Tabla 13</i> Presupuesto ingresos	61
<i>Tabla 14</i> Presupuesto egresos	62
<i>Tabla 15</i> Flujo de caja proyectado	63
<i>Tabla 16</i> Estado de resultados	64
<i>Tabla 17</i> Balance general	65
<i>Tabla 18</i> Punto de equilibrio	66
<i>Tabla 19</i> Impactos económicos	68
<i>Tabla 20</i> Impactos sociales	69
<i>Tabla 21</i> Impactos ambientales	69
<i>Tabla 22</i> Proyeccion anual	1
<i>Tabla 23</i> Gastos y costos	1

A) RESUMEN EJECUTIVO (ESPAÑOL E INGLÉS)

Este proyecto de creación de empresa busca reunir cada una de las clases y temáticas teóricas y prácticas que fueron vistas a lo largo de diferentes materias pertenecientes a la facultad de Ingeniería industrial, esto se abordó mediante la formulación y planeación para la ejecución de la Escuela de formación Cerveleón Cuesta, observando la viabilidad, utilidad y factibilidad después de terminar las fases del documento.

Teniendo en cuenta el humanismo implementado en la Universidad Santo Tomas, también se busca desarrollar una empresa que sea capaz de aportar significativamente en la vida de muchas personas a nivel social, cultural y personal.

Realizando el documento paso a paso y cada uno de los componentes, se plasmará detalladamente a partir de los respaldos financieros por parte de los patrocinadores y un crecimiento constante en los integrantes de la escuela.

Palabras Claves:

Viabilidad, Formación, Escuela, utilidad, factibilidad

ABSTRACT:

This company creation project seeks to bring together each of the theoretical and practical topics that were seen throughout different subjects belonging to the Faculty of Industrial Engineering, this was addressed through the formulation and planning for the execution of the Cerveleón Training School It costs, observing the feasibility, usefulness and feasibility after finishing the phases of the document.

Considering the humanism implemented at the Santo Tomas University, we also looked to develop a company that can contribute significantly to the lives of many people at a social, cultural, and personal level.

Conducting the document step by step and each of the components, we will look to capture it in detail if good financial support is kept by the sponsors and a constant growth in the members of the school.

Keywords:

Feasibility, Training, School, usefulness, feasibility

B) NOMBRE DE LA EMPRESA Y ACTIVIDAD ECONÓMICA

La escuela de formación Cerveleón Cuesta tiene una actividad económica según la clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) con el número 8552: Enseñanza deportiva y recreativa. [1]

8552: Enseñanza deportiva y recreativa: Este código corresponde a la clase que comprende todo el adiestramiento en cualquier actividad deportiva ya sea en trabajos personalizados o en grupo; también abarca los campamentos de instrucción deportiva puede ser de tiempo completo o no. Es una enseñanza deportiva que cuenta con una estructura que es capaz de implementarse en diferentes entornos. Esta clase incluye: El adiestramiento deportivo (fútbol, baloncesto, tenis, béisbol, etc.), el adiestramiento en campamentos deportivos, las clases para animadores deportivos, las clases de gimnasia, las clases de equitación en academias o escuelas, las clases de natación, las actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, las clases de artes marciales, las clases de juegos de cartas, las clases de yoga.

Misión: Brindar una formación, orientación y educación integral y profesional a los niños y jóvenes, mediante la planeación estratégica o método de fútbol base a través de metodologías de enseñanzas - aprendizajes innovadoras buscando el crecimiento de sus capacidades mediante procesos físicos, técnicos, tácticos y pedagógicos.

Visión: Ser un club referente en el ámbito deportivo en la ciudad de Bogotá, formando jugadores de fútbol íntegros que aporten sus habilidades nacional e internacionalmente para el año 2028

Imagen corporativa



Ilustración 1 Logo, elaboración propia

En el logo, el león representa la fuerza y liderazgo que debe de tener un deportista a la hora de asumir grandes retos. El color negro en el fondo significa el prestigio, valor y autoridad que tendrá e impondrá la escuela donde quiera que vaya a nivel nacional e internacional. Finalmente, el color dorado es el éxito y el conocimiento que impartirá a los estudiantes.

C) INTRODUCCIÓN

Este proyecto de creación de empresa se realizará desde la perspectiva de prestación de un servicio en el campo deportivo, esto se debe a que la idea de negocio es brindar un espacio seguro y confiable bajo metodologías innovadoras mediante personal altamente capacitado (ex jugadores de fútbol profesionales) quienes, por medio de sus vivencias deportivas, ayuden a enriquecer la formación de los niños y jóvenes desde los 8 a los 22 años en la localidad de Kennedy y Ciudad Bolívar, específicamente en los barrios de Castilla y Madalena. La idea principal de la empresa es brindarle a todos los participantes directos e indirectos unos espacios adecuados para realizar actividad física saludable y de esta manera poder contribuir con la formación de deportistas integrales en todos los aspectos.

Ciudad Bolívar es una localidad que está marcada por un alto índice de pobreza y marginalidad [1], exclusión e inseguridad; esto genera que sea una de las zonas con más problemáticas a nivel social tenga en toda la ciudad de Bogotá, también, cuenta con muchas personas que llegan en condición de desplazamiento lo que hace que la densidad poblacional crezca de una forma incontrolable y segundo hace que crezca el índice de delincuencia, ya que la falta de oportunidades juegue una mala pasada y provoque que la forma de buscar un subsidio para mantenerse sea por medio de formas ilícitas [2]. La LEY 387 de 1997 dice que una persona desplazada es aquella que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional siendo obligadas a dejar su localidad, lugar de residencia o la actividad económica habitual, es debido a que su integridad física o libertad se encuentra bajo amenaza, ya sea por: Conflicto armado interno, disturbios y tensiones interiores, violencia generalizada, violaciones masivas de los Derechos Humanos, infracciones al Derecho Internacional Humanitario u otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores que puedan alterar o alteren drásticamente el orden público. [3]

La base principal de este proyecto es ayudar a los niños de la localidad de Ciudad Bolívar y localidades aledañas a que su calidad de vida mejore mediante el deporte y así alejarlos de todas las problemáticas que viven a diario, dándoles otra opción de vida con el fútbol, así

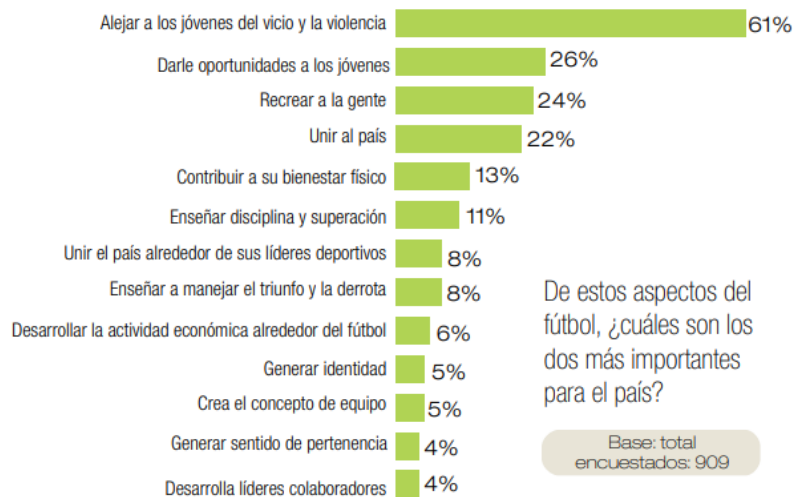
mismo, este mismo objetivo se quiere alcanzar en la localidad de Kennedy dando facilidades a los niños y jóvenes que quieran participar en una escuela de fútbol con alto rendimiento.

D) DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO IDENTIFICADA.

NACIONAL

Para nadie es un secreto que Colombia, es un país que ha sido azotado por la violencia, la cual en lo que lleva del año han ocurrido 19 masacres en el 2022 [3], con 82 víctimas hasta el 12 de febrero del 2022, esto indica que hay un alto índice en Colombia, por eso se logró identificar en medio del caos una oportunidad de negocio, ya que, el fútbol es una herramienta que se ha usado para alejar a los niños y jóvenes de las drogas y la violencia en el país, como se puede observar de la siguiente imagen.

Ilustración 2 El fútbol y sus factores de importancia



Fuente: El poder del futbol

Según la policía Nacional en el año 2021, Colombia tuvo un incremento del 13% en homicidios a diferencia de años anteriores, lo que significa que de cada 100.000 habitantes habían 26.8 homicidios; las causas principales de los homicidios fueron por sicariato, riñas y por último robos violentos. Las ciudades con más homicidios a lo largo del año 2021 fueron Cali (1514 casos), Bogotá (1126) y Medellín (585) [4].

Con los hurtos sucede algo similar a los homicidios ya que, según la Corporación Excelencia para la Justicia (CEJ), hubo un crecimiento alto pues para noviembre del año pasado existió un incremento del 8%, esto quiere decir que habían ocurrido 166.858 casos, traducidos en 687 robos por día [5]. Según la secretaria distrital de Seguridad, Kennedy es la localidad más peligrosa e insegura de la capital del país, ya que se encuentra dentro del top tres en donde se reportan 11695 casos y un aumento del 22.5% en diferencia a los años anteriores de hurtos y robos [6]. Por otro lado, Ciudad Bolívar es la localidad con más homicidios en Bogotá, según la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas la localidad hablada anteriormente tiene 31244 desplazado, por diferentes razones viviendo allí donde el 31% corresponde a menores de 18 años [7]. Se puede decir que estas localidades tienen problemáticas sociales parecidas, es por ello el interés que se tiene de trabajar en estas zonas demográficas de la ciudad.

El deporte es una herramienta para que los individuos que lo practican creen valores y espacios donde se disminuyan las tensiones por conflictos en diferentes áreas [8]. Además, genera el aprovechamiento adecuado de los tiempos libres, creando lugares seguros evitando que las personas participen de espacios de violencia, drogadicción, entre otros; mostrando así que hay soluciones para salir adelante y tener un futuro y una vida digna.

Mapa de empatía: El mapa de empatía es una herramienta, con una serie de preguntas, que permiten conocer a detalle el nicho de clientes de cierto negocio o empresa. [9]

Con el mapa de empatía conoceremos las necesidades, proyecciones y el entorno deportivo donde se encuentra cada uno de los deportistas entrevistados; para así poder identificar la forma adecuada para brindar un servicio apto, cómodo y eficaz para el desarrollo deportivo y personal de cada participante.

Preguntas Mapa de empatía:

¿Cómo se siente en la escuela y que piensa de ella?

¿Qué le dicen las personas más cercanas sobre jugar fútbol y la escuela?

¿Cómo es su entorno deportivo?

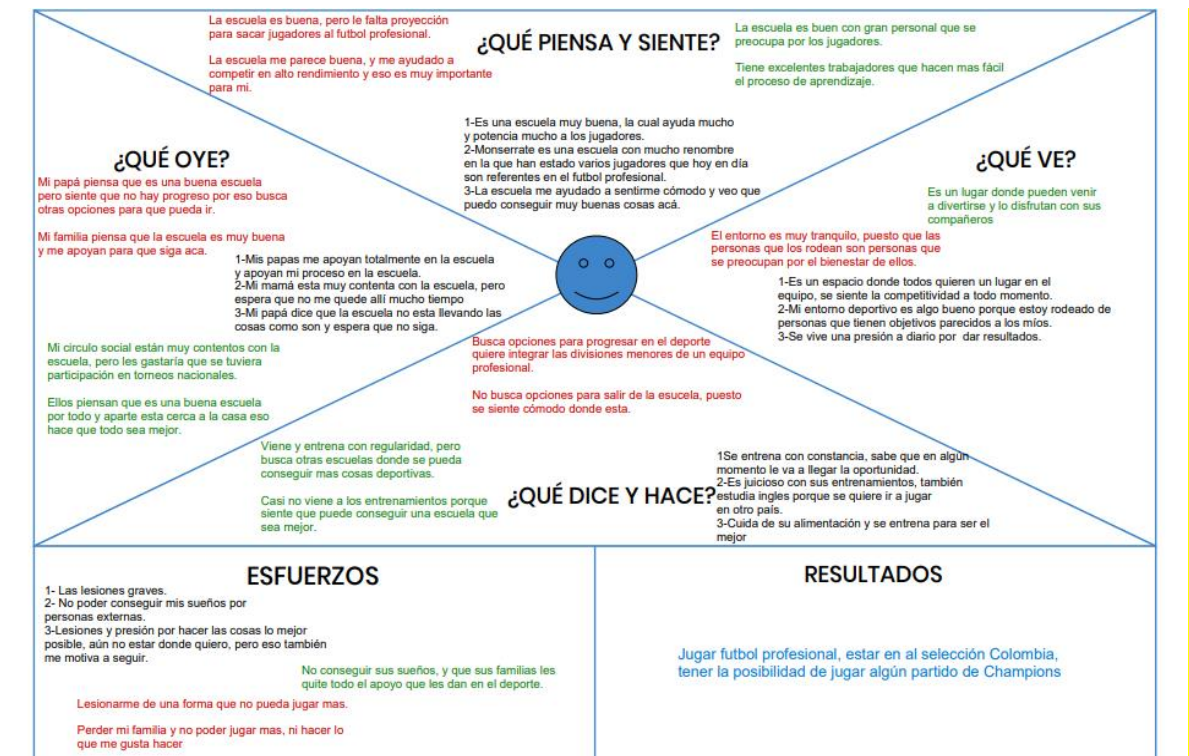
¿Qué hace con el día a día con las escuelas de fútbol y sus elementos deportivos?

¿Qué es el éxito y que hace para conseguirlo?

¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones deportivas?

¿Qué le preocupa?

Ilustración 3 Mapa de empatía



Fuente: asesorias.com

El mapa de empatía fue aplicado a 8 integrantes de 3 escuelas diferentes de la ciudad de Bogotá ellos fueron: Simón palacio, Daniel Urrutia y Andrés Mosquera de la escuela Marsella F.C pertenecientes a la categoría sub-17, en el mapa de empatía se pueden identificar con el color verde.

Camilo Largo, Felipe Castellanos, integrantes de la escuela Cardenales Gold de las categorías sub-12 y sub-15 respectivamente, en el mapa de empatía están representados con el color rojo.

Diego Arismendi, Felipe Delgado y Daniel Triviño que son jugadores de la escuela Futgloball, los cuales son de la categoría mayor es decir sub-23 y sub-20. En el mapa se observan con el color negro.

Con el mapa de empatía se llegó a la conclusión de que los entrevistados de mayor edad tienen el deseo de salir de las escuelas donde se encuentran, ya que, sienten que estas escuelas no le aportan a su crecimiento como deportistas y personal, por eso están en constante búsqueda de otras oportunidades con personas más capacitadas y con mayor experiencia en el ámbito deportivo para lograr avanzar hacia sus objetivos. Finalmente, se todos tienen el mismo deseo de llegar al futbol profesional.

Encuesta a padres de familia

La encuesta a los padres se usó para recolectar información [12]. En este caso se hizo para determinar si la propuesta de valor que tiene la escuela de Formación Cerveleón Cuesta es viable para los padres de familia, además permitió conocer los intereses y la capacidad económica de cada padre de familia para que su hijo integre una escuela de futbol.

Así mismo, la encuesta fue realizada a (10) padres de familia que están interesados en que sus hijos hagan parte de una escuela de formación en las localidades contempladas en el estudio, con el fin de conocer su percepción acerca de las escuelas de futbol que actualmente integran sus hijos. El medio por el cual se realizó la encuesta fue Google Forms, donde se compartía al encuestado un enlace para que respondiera las preguntas previamente formuladas.

Ilustración 4 Pregunta 1 encuesta

1. ¿Vive usted en la localidad de Kennedy? (0 punto)

[Más detalles](#)

 Información



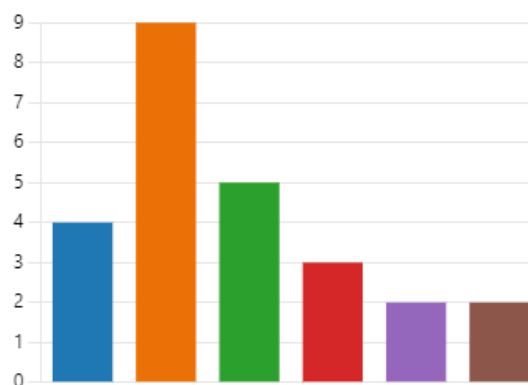
Fuente: Autoría propia

La totalidad de los padres de familia que participaron en la encuesta viven en la localidad de Kennedy.

Ilustración 5 Pregunta 2 encuesta.

2. ¿En que barrio de Kennedy vive? (0 punto)

[Más detalles](#)



Fuente: Autoría propia

El barrio que más gente congrega es Mandalay con un total de 9 padres viviendo allí y los que menos personas viven ahí son Marsella y Villa Alsacia con un total de 2 personas.

Ilustración 6 Pregunta 3 encuesta

3. ¿Usted es empleado por contrato o independiente? (0 punto)

[Más detalles](#)

 Información

● Contrato	14
● Independiente	11



Fuente: Autoría propia

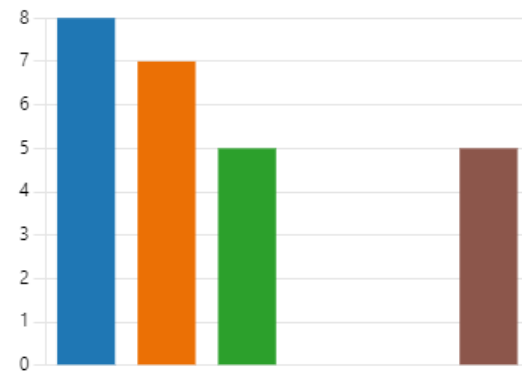
Un poco más de la mitad de los padres de familia están contratados en alguna empresa o entidad que les ayuda a solventar o cubrir los gastos y las responsabilidades económicas que tienen.

Ilustración 7 Pregunta 4 encuesta

4. ¿Entre que rango de edad estan sus hijos? (0 punto)

[Más detalles](#)

● 8-12 años	8
● 13-14 años	7
● 15-17 años	5
● 18-20 años	0
● 21-22 años	0
● Otras	5



Fuente: Autoría propia

El rango de edad en el que se encuentran los hijos de los padres de familia entrevistados va desde los 8 hasta los 17 años, es decir, no se incluyen mayores de edad.

Ilustración 8 Pregunta 5 encuesta

5. ¿Esta interesado en que su hijo se inscriba a una escuela de futbol? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Si	25
● No	0



Fuente: Autoría propia

Todos tienen la disposición que sus hijos entren y se inscriban en una escuela de futbol.

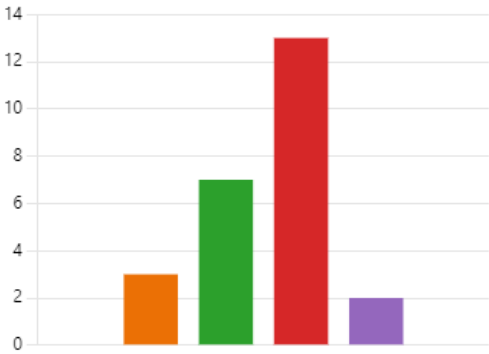
Ilustración 9 Pregunta 6 encuesta

6. ¿Cuanto dinero esta dispuesto a pagar por la mensualidad en una escuela en donde cuenta con: Software para el analisis de partido de su hijo, entrenadores con experiencia en equipos profesionales o exjugadores, chalecos GPS para medir el rendimiento de su hijo? (0 punto)

[Más detalles](#)

 Información

● \$50.000 - \$100.000	0
● \$100.000 - \$150.000	3
● \$150.000 - \$200.000	7
● \$200.000 - \$250.000	13
● \$250.000 - \$300.000	2
● \$300.000 - \$350.000	0



Fuente: Autoría propia

El precio que están dispuestos a pagar por el servicio oscila entre los \$200.000 y \$250.000 pesos, teniendo en cuenta cada herramienta propuesta como chalecos GPS, software análisis de partidos, metodologías de entrenamiento por exfutbolistas profesionales y seguimiento

continuo al avance de facultades técnicas, tácticas y cognitivas para el desarrollo continuo de sus hijos en el campo deportivo.

Se Concluye que los padres de familia tienen el deseo de cambiar a sus hijos a otras escuelas deportivas que tengan un impacto significativo en el rendimiento personal y posiblemente profesional. Así mismo, los padres de familia no expresaron tener algún obstáculo económico para asumir la oferta de un servicio bueno y completo, para que sus hijos lleguen al fútbol profesional.

Palabras Claves: Crecimiento, cambio, oportunidades, fútbol, profesional.

E) LIENZO DE CANVAS

<https://next.canvanizer.com/canvas/w4Qit3Tx2Tgmu> (Anexo 1)

El lienzo identifica dos segmentos de clientes niños, jóvenes y adultos. Estos se encuentran divididos teniendo en cuenta su edad, mediante esto se pretende categorizar a los clientes. Además, se tiene en cuenta que los adultos son los padres o personas a cargo de los menores de edad, los cuales no cuentan con un ingreso económica estable para asumir los costos del ingreso a una academia deportiva por su cuenta. La propuesta de valor está centrada en la enseñanza innovadora mediante tecnologías que son usadas en equipos profesionales y que las escuelas de fútbol en Bogotá aún no implementan, los entrenamientos se realizarán desde una óptica innovadora, los principales canales de distribución de la escuela son las redes sociales, debido a que es una estrategia para poder abarcar todo el nicho de mercado con el público y realizando pautas publicitarias en eventos deportivos y eventos organizados por la empresa para atraer personas.

F) ALCANCE Y DELIMITACIONES

El alcance de este proyecto es crear una empresa de formación deportiva la cual lleva por nombre Escuela de Formación Cerveleón Cuesta. Esta se basa en brindar un servicio

profesional para deportistas que quieran competir en el alto rendimiento y así lograr satisfacer todas las necesidades que pueda tener un deportista en diferentes edades de manera integral. La propuesta principal de este proyecto es competir con las mejores y grandes escuelas de formación que hay en el país como lo son la Sarmiento Lora de Cali, Futbol Paz de Cali, Maracaneiros de Bogotá, Monserrate de Bogotá, Club Deportivo Estudiantil de Medellín, entre otras. las cuales son referentes en la formación de seres humanos y deportistas en el mercado deportivo del fútbol colombiano.

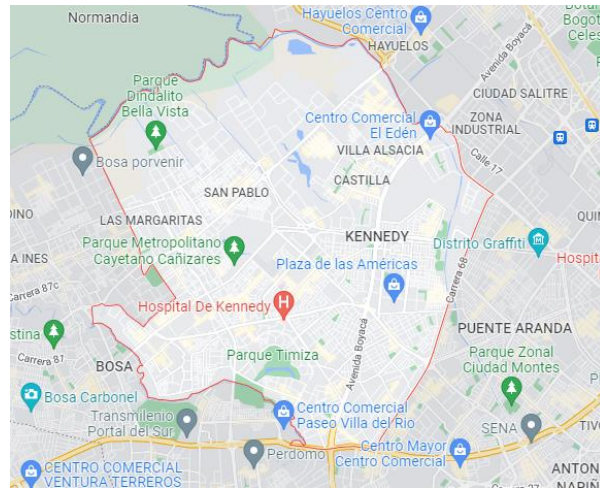
G) ESTUDIO DE MERCADO

Se ofrece un servicio de formación, preparación y recreación de los niños para la vida y el deporte de alto rendimiento bajo metodologías innovadoras, que son aplicadas en el fútbol profesional creando escenarios donde puedan experimentar cada una de estas situaciones y que, a su vez, se sientan cómodos enfrentándolos y con el debido acompañamiento.

El público objetivo de la escuela son jóvenes y niños entre los 8 a los 22 años, ubicados en las con alta densidad poblacional como Kennedy y Ciudad Bolívar. La característica en común que tienen estos niños y jóvenes es que todos quieren aprender este deporte de alto rendimiento como una de las opciones para ayudar a sus familias a tener una mejor calidad de vida. Para este estudio se contemplan las localidades de Kennedy y Ciudad Bolívar como punto de inflexión en el crecimiento y desarrollo de los menores, como se mencionó anteriormente

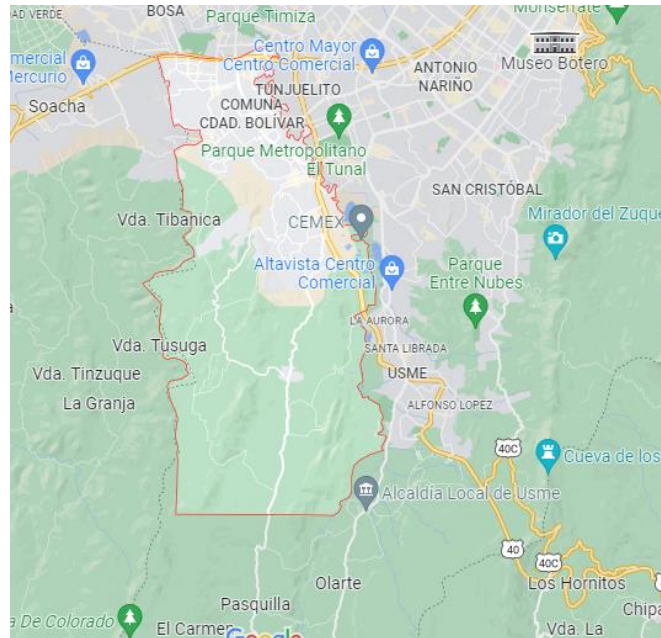
Segmentación geográfica

Ilustración 10 Mapa localidad de Kennedy,



Fuente: Google maps

Ilustración 11 Localidad ciudad Bolívar.



Fuente: Google Maps

- **Micro localización:**

Barrios Castilla y Madelena.

- **Clientes potenciales:**

Los clientes potenciales que tendrá el proyecto deportivo serán todos aquellos niños y jóvenes entre 8 a 22 años de los barrios de Castilla y Madalena y barrios aledaños, respectivamente de la localidad de Kennedy y Ciudad Bolívar. También serán los padres o acudientes de los niños los cuales serán los encargados de aportar el valor, reconocimiento y crecimiento a la entidad deportiva.

- **Segmentación demográfica:**

- La escuela quiere vincular a todos los niños que están entre 8 a 22 años sin importar su ideología de género y religión.

- **La segmentación psicográfica:**

Niños y jóvenes activos en el deporte, competitivos, que les apasione el futbol y con una actitud positiva y arrolladora para ser alguien en la vida. Entre las 325 escuelas inscritas en la Liga de fútbol de Bogotá, los principales competidores en Bogotá que tiene la escuela son Maracaneiros, Caterpillar y Escuela Arnoldo Iguaran, a nivel nacional son Sarmiento Lora, fútbol Paz y CD Estudiantil. La forma de dar a conocer la escuela es por medio de propagandas por redes sociales, publicidad en los colegios, fomentando torneos Inter escuelas para llegar a zonas aledañas y pautas publicitarias en medios de comunicación. La estrategia deportiva es posicionar la escuela de formación dentro de las mejores escuelas del país. Su implementación se sugiere a partir de considerar la comercialización de servicios incluyendo la variable personas seleccionando entre ellas al actor principal el padre de familia quien determina la relación con la empresa. Por ello se buscará fidelizar a cada uno de los padres de familia de la escuela a través de estrategias de posicionamiento, el principal objetivo es la formación tanto deportiva como personal de las generaciones que están y de las que vienen, de una manera divertida y funcional, usando herramientas tecnológicas que desarrollen las capacidades tanto físicas, atléticas y cognitivas que son de vital importancia a la hora de competir, con el fin de generar un reconocimiento tanto para la institución como para el jugador.

- **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.**

Centro de formación deportiva especializada en fútbol de alto rendimiento donde se realizan categorizaciones de la siguiente manera:

- **Segmento 1, Sub-9 (8-9 años):**

En esta categoría se enfatiza en la enseñanza de valores competitivos, trabajos de recreación para que los niños disfruten del deporte y finalmente trabajos técnicos y de coordinación en intensidades medias bajas, con esto se busca que los niños se fortalezcan sus valores de casa y se diviertan y recreen en el espacio de entrenamiento; el valor que se quiere otorgar a esta categoría es la participación en torneos de liga de futbol de Bogotá y la participación en torneos internacionales como la IBERCUP.

- **Segmento 2, Sub-12(10-12 años):**

- La especificidad que se impone en esta categoría son las capacidades físicas y de coordinación, todo lo relacionado con la técnica y táctica en una intensidad medio alta, pretende que los niños aprendan de táctica y mejoren su técnica y capacidades para poder competir; para esta categoría el valor que se busca es la participación en el torneo nacional de su categoría, además competir en los torneos de la liga de Bogotá, la grabación de cada partido que se dispute y finalmente competir en uno de los torneos con más re nombre para la categoría que es el BabyFutbol antes conocido como PonyFutbol.

- **Segmento 3 Sub-15(13-15 años):**

Para estas edades se trabaja mucho los temas de coordinación, técnica y táctica, comportamientos defensivos y ofensivos, ya que se encuentran en una etapa de crecimiento continua, además, se incrementa la importancia de la psicología y todos los trabajos son a alta intensidad, se incita al aprendizaje en competencias motrices a niveles altos de exigencia y, así mismo, a mejorar la técnica y táctica en altas velocidades. La finalidad es lograr competir en el torneo nacional, e internacional como es el torneo de Las Américas.

- **Segmento 4, sub-17 (16-17 años):**

Se imponen los trabajos analíticos con y sin pelota en defensa y en ataque, estilo y modelo de juego, trabajos táctico-técnicos y la enseñanza del cuidado dentro y fuera del campo y entrenamientos en psicología, en esta edad se quiere que los jugadores aprendan como deben moverse en la cancha y el manejo personal que les permita tener sana convivencia en todos sus entornos; competir en el torneo nacional Difutbol, software para evaluación del rendimiento del jugador, pruebas en equipos profesionales.

- **Segmento 5, Sub-20(18-20 años):**

Trabajos analíticos con pelota y sin pelota tanto ofensivos como defensivos, estilo y modelo de juego, trabajos técnico-tácticos a altas velocidades con coordinación, entrenamientos psicológicos tanto de la mente como el autocuidado, Este espacio se enfoca en el aprendizaje de los deportistas a nivel mental y emocional, de la mano con lo físico y táctico; competir en el torneo nacional sub-20 y torneo de las Américas, utilización de tecnologías como software

para análisis de cada jugador y chaleco GPS para obtener un resumen detallado de cada jugador e ir a participar de pruebas en equipos profesionales.

- **Segmento 6, Mayores (20-22 años):**

Se practica el estilo y modelo de juego estructurado ofensivo y defensivo, sesiones de coaching, prácticas técnico-táctico con intensidades muy altas enfocadas a el alto rendimiento, procura que las bases aprendidas en categorías anteriores sean conservadas y que los deportistas sean capaces de promover lo enseñado en el alto rendimiento; es importante culminar los procesos con aprendizajes satisfactorios, el valor agregado es preparar a los jugadores para ser parte de equipos profesionales nacionales o internacionales.. Además, implementar la búsqueda de becas deportivas en universidades de primer nivel en futbol en Estados Unidos y a su vez utilizar toda la tecnología necesaria como los chalecos GPS y el software para mejorar el rendimiento del deportista. Los entrenamientos de todas las categorías serán de lunes a viernes, con partidos de competencia los fines de semana, donde las categorías Sub-9, 12, 15 y 17 entrenan en la tarde de 4 a 6pm y las categorías restantes en la mañana de 7 a 9 de la mañana.

Análisis del sector industrial:

La industria del fútbol lo podemos analizar mediante las 5 fuerzas de Michael Porter [10].

1. Poder de negociación de clientes:

En el fútbol, el poder que tiene un grupo de hinchas que solo un individuo es muy diferente, ya que, las barras tienen más impacto que el de lo que piense un solo hincha. También es importante conocer que hay clubes que funcionan por socios que aportan un capital mensual o anualmente un claro ejemplo de estos clubes son los más representativos de Argentina River Plate y Boca Juniors, los socios de estos clubes tiene poder político para elegir las autoridades que tendrá el club, además tienen poder económico mediante la adquisición de entradas para ver los partidos del equipo, el otro sistema de funcionamiento que tienen la mayoría de equipos de fútbol en el mundo es el abono voluntario, en esta parte los hinchas solo tienen poder económico, es decir adquirir entradas para ver los partidos de su equipo favorito.

2. Poder de negociación con los proveedores:

Hay 5 diferentes categorías de proveedores donde tienen diferentes tipos de poder de negociación, donde intervienen los jugadores y los técnicos son los que mayor poder de negociación tienen. El segundo son los medios de comunicación y redes sociales, esto debido a que ellos tienen el poder de mover la aguja al negocio, es decir, ponerlo en lugares de privilegio o no. El tercero son los patrocinadores o socios, su poder de negocio es moderado ya que en el fútbol existen muchas variables de patrocinios o socios; es claro que no todos pueden aportar el mismo capital, pero con la cantidad de variables que hay se pueden conseguir opciones mejores en cualquier momento.

3. Amenazas de nuevos competidores:

Crear una escuela o un equipo de fútbol con reconocimiento y de alta exigencia hoy en día es un reto. El primer obstáculo es la financiación que se necesita para realizar todas las operaciones necesarias, contar con empresarios apasionados y arriesgados que quieran invertir su capital en una temporada deportiva sin saber si ese dinero lo recuperan como se es esperado. Las regulaciones que son exigidas para las escuelas de fútbol hasta los equipos de primer nivel hacen que las inversiones y costos de operación cada vez sean más altos, ya que exigen infraestructuras y licencias aprobadas por la FIFA.

4. Amenazas de producto sustituto:

Somos conscientes y analizamos otro deporte que en Colombia sustituya la emoción y la euforia que causa el fútbol en pequeños y grandes, pero consideramos que no lo hay. Por ello, toca salir de la industria deportiva e ir a la industria del entretenimiento, la cual, con su gran variedad es capaz de causar las emociones que viven las personas cuando ven o juegan fútbol; estos pueden ser bares, cines, viajes, parques de diversiones, entre otros; estos logran tener una gran cercanía con el fútbol ya sea por su accesibilidad y porque logran sustituir las emociones que se sienten a la hora de estar plenamente en el deporte.

5. Rivalidad entre competidores de la industria:

La rivalidad de los equipos de fútbol en todo el mundo va más allá de lo competitivo y del juego, ya que, es muy difícil que un hinchas se cambie de equipo de fútbol, pero es probable que un hinchas sea simpatizante de algún club a nivel nacional otro club a nivel continental y por último a nivel mundial. De lo que se encarga el management es de idear la forma para

que dicho club entre en la vida económica de cualquier simpatizante no importa el nivel que sea. Además, así lograr atraer niños y de esta manera generar una nueva red de mercado en diferentes lados.

También, hoy en día todos los equipos de fútbol y escuelas son manejados como grandes multinacionales con gente altamente capacitada para el manejo de estas con una estructura organizacional y cultural para obtener y entender lo que se necesita para desarrollar un músculo financiero sólido que permita tener mayores beneficios a largo plazo tanto económicos, estructural y formando jugadores.

- **DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO:**

Los clientes potenciales son todos aquellos que se encuentran entre las edades de 8 a 22 años, ya que son las personas que más le interesan al proyecto deportivo, porque es una etapa de exploración, de descubrir nuevos gustos e interés.

Demográficamente las zonas que es de gran interés corresponden a Ciudad Bolívar y Kennedy ya que son localidades con bastante influencia criminal y pobreza donde el deporte puede contribuir de gran manera a los niños entre las edades mencionadas anteriormente para que puedan mejorar significativamente su calidad de vida.

Hasta principios del presente año, la localidad de Kennedy cuenta con 201.609 personas que están en un rango de edad de los 8 a los 22 años; por otro lado, la localidad de Ciudad Bolívar cuenta con un total de 145.164 personas en el rango de edad dicho anteriormente. [11]

- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (Y/O ANÁLISIS DE SUSTITUTOS PARA PRODUCTOS/SERVICIOS: INNOVADORES).**

La competencia se puede dividir en dos partes: directa e indirecta. **Directa: Liga de Fútbol de Bogotá, Difutbol y escuelas de fútbol afiliadas a entidades deportivas:** El objetivo principal de la liga y la DIFUTBOL es promover el desarrollo del fútbol y la formación deportiva a lo largo de la ciudad [11]; la liga ofrece espacios a sus escuelas vinculadas para un que cada persona vinculada a ella tenga una óptima formación en el terreno, además de

esto la Difutbol ofrece cursos de capacitación para entrenadores afiliados en nuevas metodologías de entrenamiento, además, ofrecen capacitaciones para los árbitros de la ciudad con apoyo de la federación y todo esto es enfocado al alto rendimiento [12]. Las escuelas que están afiliadas a entidades deportivas como IDRD, liga de Futbol de Bogotá y Difutbol, son consideradas competencia directa ya que entran en el gremio donde la empresa se quiere posicionar e imponer las escuelas más significativas son:

- **Caterpillar Motors:** La mensualidad tiene un costo de \$280.000 varía según la sede, incluye uniforme, carné y seguro deportivo. El perfil de los empleados son licenciados en educación física y que tengan experiencia por 4 o más años; los servicios que prestan son entrenamientos los fines de semana y un día entre semana, para las categorías grandes de 15 años en adelante son de martes a viernes entrenamiento, cuenta con inscripción a torneos de la liga de Bogotá y torneos nacionales ya sean organizados por la Difutbol o la Dimayor, la inscripción a los torneos en un valor adicional que deben dar [13].
- **Escuela Arnoldo Iguaran:** La inversión que se debe hacer es la siguiente: Matrícula anual: \$110.000, Pensión Mensual: \$80.000 (8 Clases), Pensión Mensual: \$45.000 (4 Clases), Uniforme Oficial: \$87.000, Uniforme Entrenamiento: \$60.000, Peto: \$20.000, Rompevientos: Talla 4 hasta la 14 \$60.000, Rompevientos: Talla 16 hasta XL \$67.000, los precios son fijos en todas las sedes, entrenan sábados y domingos, el horario varía según la sede [14]. El perfil de los entrenadores son licenciados en educación física o graduados en cultura física, recreación y deportes con mínimo dos años de experiencia, participan en torneos inscritos a la Liga de Bogotá.
- **Club deportivo Maracaneiros:** La mensualidad tiene un costo de \$90.000, el uniforme de competencia tiene un valor de \$80.000 y el uniforme de entrenamiento tiene el mismo valor, los precios son fijos para todas las sedes, es importante decir que las categorías grandes como el sub-20 no pagan nada [15]. El perfil de los entrenadores son personas que tengan experiencia en el fútbol de alto rendimiento y que hayan estudiado dirección técnica, juegan

torneos de afiliados a la liga de Bogotá y participan en torneos nacionales que sean de Difutbol o Dimayor.

Indirecta: Escuelas y fundaciones con el mismo servicio en diferentes modalidades: Son todas las escuelas y fundaciones deportivas que hay en la ciudad que trabajan con otras disciplinas como natación, patinaje, baloncesto, atletismo, tenis y entre otras disciplinas más, las cuales tienen apoyo de la liga de su disciplina y también un buen apoyo del IDRD.

Estas escuelas son:

- ✓ Escuelas de formación Colsubsidio.
- ✓ Escuelas de formación Compensar.
- ✓ JJ. stars Basketball club.
- ✓ Freerolles.
- ✓ Escuela deportiva Sauzalito. Entre otras

Vale la pena aclarar que todas las escuelas mencionadas anteriormente tienen un costo de matrícula que oscila los \$47 mil en adelante.

- **ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

La escuela maneja un canal de distribución, el cual, es indirecto que es el lugar donde se harán los entrenamientos en las canchas del IDRD en los barrios Castilla y Madelena de manera inicial y luego se proyecta de manera directa con cada uno de los clientes y así promocionar la idea de negocio o la propuesta de valor de esta.

- **DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE PRECIO.**

La pensión mensual será de \$75.000 y la matrícula de \$150.000 teniendo en cuenta que la inversión inicial es de \$58.234.000,00 la cual empieza a generar utilidades antes de impuestos en 8 meses, porque a partir del octavo mes ya no hay perdidas y generamos utilidades positivas para la escuela como se puede evidenciar en el anexo 2, y tendrá una utilidad bruta variable, porque depende de los costos y cantidad de los estudiantes inscritos en la escuela y así generar ganancias. El valor de la mensualidad se obtiene de sumar el total del presupuesto inicial y dividirlo entre el total de la cantidad de niños que se espera, después, dividiendo ese valor entre los meses que se proyecta recuperar la inversión y dividiendo sobre el porcentaje que se espera ganar de cada mensualidad y finalmente la suma de los dos últimos da el valor de esta. **(anexo 2)** Los canales de distribución son el medio por el que la empresa tendrá

contacto o relación con cada uno de los clientes y así promocionar la idea de negocio o la propuesta de valor de esta. Es importante la existencia de canales de distribución, para que la compañía que es prestadora de servicios deportivos pueda atraer clientes y dar a conocer su propuesta de valor.

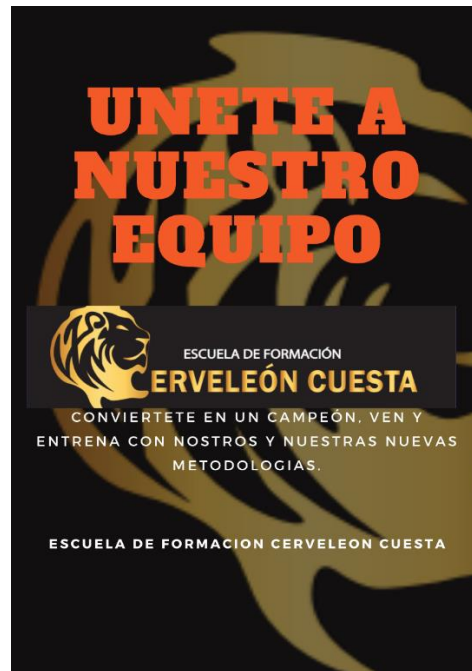
- **Definición y análisis de estrategias de Promoción y comunicación (física y virtual).**

Los canales de comunicación físicos que usara la empresa serán entrega de folletos, volantes, vallas publicitarias, además se crearán espacios donde se realizarán reuniones informativas donde los padres de familia podrán hacer sus preguntas que tengan sobre la escuela, finalmente se realizarán eventos deportivos con el fin de integrar más escuela con otras aledañas y de esta manera también integrar a los padres de estas.

Virtualmente la comunicación será por medio de redes sociales, correo electrónico, página web y medios de comunicación netamente virtuales como WhatsApp y llamadas o mensajes de texto.

Afiche:

Ilustración 12 afiche escuela



Fuente: Elaboración propia

Facebook e Instagram:
Ilustración 13 Instagram



fuentes: Instagram

Ilustración 14 Facebook



Fuente: Facebook

• **PRONÓSTICO DE LA DEMANDA (PROYECCIÓN DE VENTAS).**

Para el pronóstico de la demanda y proyección de ventas consultó a Andrés Ibarguen quien es el fundador de la escuela Unión Colombia en la localidad de Ciudad Bolívar, partiendo de sus conocimientos, se identificó que, para lograr empezar con el funcionamiento de la escuela, se deben tener un mínimo de 10 a 15 niños inscritos, además que en las épocas vacacionales las inscripciones aumentan o disminuyen dependiendo del enfoque de cada escuela de formación, también el máximo de la demanda depende de la capacidad de las instalaciones, material y entrenadores para atender a todos los participantes

Tabla 1Proyeccion de primer año

Proyección de Ingresos y Ventas (Agosto 2022 - Diciembre 2023)																		
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Total Matriculados
Matriculados																		239
Estudiantes	15	16	17	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	30	31	33	
Mensualidad																		Precio fijo de
Estudiantes	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000
Tasa crecimiento																		Promedio de tasa de crecimiento
Estudiantes	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos																		Total de ingresos
mensualidades	\$1.125.000	\$1.181.250	\$1.240.313	\$1.302.328	\$1.367.445	\$1.435.817	\$1.507.608	\$1.582.888	\$1.662.137	\$1.745.244	\$1.832.506	\$1.924.132	\$2.020.338	\$2.121.355	\$2.227.423	\$2.338.794	\$2.455.734	\$27.945.412
Costo mensual																		Promedio costo de producción
Sesiones de entrenamientos	\$354.761	\$354.761	\$354.761	\$709.522	\$709.522	\$709.522	\$709.522	\$709.522	\$709.522	\$709.522	\$709.522	\$1.064.283	\$1.064.283	\$1.064.283	\$1.064.283	\$1.064.283	\$1.064.283	\$772.127
Margen por																		Margén medio
mensualidades	\$770.239	\$826.489	\$885.552	\$592.806	\$657.923	\$726.295	\$798.086	\$873.466	\$952.615	\$1.035.722	\$1.122.984	\$959.849	\$956.055	\$1.057.072	\$1.163.140	\$1.274.511	\$1.391.451	\$937.897
Ganancias brutas																		Ganancias brutas
Matriculas y mensualidades	\$770.239	\$826.489	\$885.552	\$592.806	\$657.923	\$726.295	\$798.086	\$873.466	\$952.615	\$1.035.722	\$1.122.984	\$959.849	\$956.055	\$1.057.072	\$1.163.140	\$1.274.511	\$1.391.451	\$15.944.255

fuentes: propia

El primer año es de crecimiento para la escuela, este crecimiento se mantiene ya que la escuela se encuentra en proceso de conocimiento y de prueba para los estudiantes que asistan.

Tabla 2Proyeccion de ventas segundo año

Proyección de Ingresos y Ventas (Diciembre 2021 - Noviembre 2022)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Matriculados													Total matriculados
Estudiantes	36	40	44	48	48	45	50	55	60	67	73	70	635
Mensualidad													Precio fijo de matrícula
Estudiantes	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000
Tasa crecimiento ventas													Promedio de tasa de crecimiento
Estudiantes	10%	10%	10%	10%	0%	-7%	12%	10%	10%	10%	10%	-5%	6%
Ingresos													Total de ingresos
mensualidades	\$2.701.307	\$2.971.438	\$3.268.582	\$3.595.440	\$3.600.000	\$3.348.000	\$3.749.760	\$4.124.736	\$4.537.210	\$4.990.931	\$5.490.024	\$5.215.522	\$44.891.642
Costo mensual													Promedio costo de producción
Sesiones de entrenamiento	\$709.402	\$709.402	\$709.402	\$709.402	\$709.402	\$709.402	\$1.064.103	\$1.064.103	\$1.418.804	\$1.418.804	\$1.418.804	\$1.418.804	\$1.004.986
Margén por unidad													Margén medio
mensualidades	\$1.991.905	\$2.262.036	\$2.559.180	\$2.886.038	\$2.890.598	\$2.638.598	\$2.685.657	\$3.060.633	\$3.118.406	\$3.572.127	\$4.071.220	\$3.796.718	\$2.961.093
Ganancias brutas													Ganancias brutas totales
mensualidades	\$1.991.905	\$2.262.036	\$2.559.180	\$2.886.038	\$2.890.598	\$2.638.598	\$2.685.657	\$3.060.633	\$3.118.406	\$3.572.127	\$4.071.220	\$3.796.718	\$35.533.115

fuelle: propia

Para el segundo año ya se empiezan a identificar los diferentes comportamientos que tienen los jugadores a lo largo del tiempo ya que se abren convocatorias en otros equipos, también por diferentes motivos dejan la escuela y finalmente otros quieren empezar en otras escuelas, los meses que están en amarillo son los cuales baja la tasa de crecimiento, el azul se mantiene y el verde es donde crece este mismo.

Tabla 3Proyeccion de ventas tercer año

Proyección de Ingresos y Ventas (Enero 2024 - Diciembre 2024)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Matriculados													Total matriculados
Estudiantes	67	76	76	85	96	91	104	116	130	130	145	163	1278
Mensualidad													Precio unitario medio
Estudiantes	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000
Tasa crecimiento ventas													Promedio de tasa de crecimiento
Estudiantes	-3%	12%	0%	13%	12%	-5%	14%	12%	12%	0%	12%	12%	9%
Ingresos													Total de ingresos
Matriculas y mensualidades	\$5.059.057	\$5.666.144	\$5.666.144	\$6.402.742	\$7.171.071	\$6.812.518	\$7.766.270	\$8.698.223	\$9.742.009	\$9.742.009	\$10.911.050	\$12.220.377	\$90.798.557
Costo mensual													Promedio costo de producción
Sesiones de entrenamiento	\$2.128.206	\$2.482.907	\$2.837.608	\$3.192.309	\$3.547.010	- \$17.735	\$4.965.814	\$5.675.216	\$6.384.618	\$7.094.020	\$8.512.824	\$9.931.628	\$4.727.869
Margén por unidad													Margén medio
Matriculas y mensualidad	\$2.930.851	\$3.183.237	\$2.828.536	\$3.210.433	\$3.624.061	\$6.830.253	\$2.800.456	\$3.023.007	\$3.357.391	\$2.647.989	\$2.398.226	\$2.288.749	\$3.260.266
Ganancias brutas													Ganancias brutas totales
Matriculas y mensualidad	\$2.930.851	\$3.183.237	\$2.828.536	\$3.210.433	\$3.624.061	\$6.830.253	\$2.800.456	\$3.023.007	\$3.357.391	\$2.647.989	\$2.398.226	\$2.288.749	\$39.123.189

fuelle: propia

En el tercer año el comportamiento se logra evidenciar un poco más, ya que hay más cambios en los meses; los periodos vacacionales son los periodos que más cambios se evidencian,

gracias a que hay convocatorias en equipos profesionales y se sienten preparados para ir a probar.

- Para los niños sub-9 y 12 se proyecta que haya un mínimo de 15 y un máximo de 40 niños inscritos, el máximo está delimitado por la cantidad de personal que se hace cargo de esas dos categorías.
- Para las categorías sub-15, 17, 20 y mayores se esperan entre 17 a 30 inscritos para entrenar y competir.

*Tabla 4 Proyección en venta- mínima mes **pensión***

Presupuesto				
Categoría	Cantidad Mínimo	Valor Unitario	Valor Total	
Sub-9	15	\$ 75.000,00	\$ 1.125.000,00	
Sub-12	15	\$ 75.000,00	\$ 1.125.000,00	
Sub-15	17	\$ 75.000,00	\$ 1.275.000,00	
Sub-17	17	\$ 75.000,00	\$ 1.275.000,00	
Sub-20	17	\$ 75.000,00	\$ 1.275.000,00	
Mayores	17	\$ 75.000,00	\$ 1.275.000,00	
			\$ 7.350.000,00	

Fuente: propia

*Tabla 5 Proyección máxima- ventas mes **pensión***

Presupuesto				
Categoría	Cantidad Mínimo	Valor Unitario	Valor Total	
Sub-9	40	\$ 75.000,00	\$ 3.000.000,00	
Sub-12	40	\$ 75.000,00	\$ 3.000.000,00	
Sub-15	30	\$ 75.000,00	\$ 2.275.000,00	
Sub-17	30	\$ 75.000,00	\$ 2.275.000,00	
Sub-20	30	\$ 75.000,00	\$ 2.275.000,00	
Mayores	30	\$ 75.000,00	\$ 2.275.000,00	
			\$ 15.100.000,00	

Fuente: propia

Además, se debe tener en cuenta que cada niño que ingrese deberá pagar el valor de la matrícula equivalente a \$ 150.0000

- **PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS ANTERIORMENTE (MARKETING MIX)**

El marketing mix es una de las herramientas más clásicas donde permite a las compañías centrarse en los aspectos internos de la misma y de esta manera lograr analizar algunos o todos los aspectos de su actividad básica [16].

Presupuesto inicial de la escuela de Formación Cerveleón Cuesta:

Tabla 6 Presupuesto

Presupuesto			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Entrenador	6	\$ 2.000.000,00	\$ 12.000.000,00
AT	3	\$ 1.700.000,00	\$ 5.100.000,00
PF	3	\$ 1.700.000,00	\$ 5.100.000,00
FT	2	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
Ps	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
UT	2	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00
PA	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
DL	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Canchas	3	\$ 160.000,00	\$ 480.000,00
Transporte	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Balones #5	30	\$ 50.000,00	\$ 1.500.000,00
Balones #4	15	\$ 45.000,00	\$ 675.000,00
Conos	15	\$ 7.000,00	\$ 105.000,00
Platillos	25	\$ 5.000,00	\$ 125.000,00
Estacas	20	\$ 3.000,00	\$ 60.000,00
Aros	20	\$ 3.500,00	\$ 70.000,00
Escalera coordinación	5	\$ 25.000,00	\$ 125.000,00
Silbato Fox	12	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00
Computadores	2	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
Chalecos GPS	18	\$ 150.000,00	\$ 2.700.000,00
Software análisis partidos	1	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
Cámara acción deportiva	1	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
Marca	1	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Logo	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Diseño uniforme	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Inscripción a torneos	1	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00

Redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter)	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Torneos inter-escuelas	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
			\$ 57.034.000,00

Fuente: propia

MARKETING MIX: Esta proyección de Marketing mix se realizó para todo el año desde que inició el proyecto.

Tabla 7Marketing mix, egresos

	Categoría	Inversión inicial
Producto	Marca	\$ 450.000,00
	Logo	\$ 300.000,00
	Diseño uniforme	\$ 300.000,00
	Transporte	\$ 1.000.000,00
	personal (Entrenadores, psicólogos, fisioterapeutas, utileros y personal administrativo)	\$ 32.700.000,00
	Material (balones, platillos, petos, tulas, conos, estacas, silbatos)	\$ 2.804.000,00
	Tecnología	\$ 10.000.000,00
Promoción	Inscripción a torneos	\$ 7.500.000,00
	Redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter)	\$ 1.000.000,00
	Folleto	\$200.000
	Valla publicitaria	\$1.200.000
	Torneos inter-escuelas	\$ 500.000,00
Precio	Valor inscripción	\$ 75.000,00
Placement	Canchas	\$ 480.000,00
	Total	\$ 58.509.000,00

Fuente: propia

H) ESTUDIO TÉCNICO

- **Análisis PESTEL:**

El análisis pestel es una herramienta usada para definir estratégicamente que deben tomar hoy las empresas o negocios, además ayuda a entender y mejorar, identificando todo el entorno general como oportunidades y amenazas [17].

Tabla 8 Pestel

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Es fácil obtener los derechos deportivos, y un reconocimiento legal frente al estado, y que la Ley 181 de enero 18 de 1995 ampara la actividad física y el deporte en el país.	La corrupción que existe en todas las áreas políticas incluyendo el deporte tiende a desfavorecer a muchas escuelas o equipos deportivos en Colombia.
Económicos	El precio que maneja la empresa es asequible para todo el nicho de mercado, ya que no es un precio muy alto o igual al de la competencia.	El incrementó del IVA, de los precios es una gran amenaza ya que podría estar afectando la capacidad adquisitiva de los padres de familia.
Sociales	Es una gran oportunidad de negocio ya que el deporte rey, el cual es el fútbol, está en un auge impresionante en el mundo según la FIFA hay más de 270 millones de personas inscritas en las ligas de su país así que hay un panorama alentador para la inversión en las escuelas de fútbol, con un deporte que viene con un 7 a 10% de crecimiento.	Las problemáticas sociales de violencia, desplazamiento y hurto pueden afectar la vida de los deportistas, porque cuando unos están entrando a estos campos delictivos porque no ven más salidas, se pierde un gran material humano y deportivo.
Tecnológicos	El uso de las redes sociales está al alcance de todos, por este motivo es más fácil atraer a nuevos clientes. Además, un buen uso de estas potenciaría al club en el manejo administrativo y operativo.	La tecnología usada inadecuadamente, puede generar una desinformación en cuanto a los servicios prestados en la escuela y generar que exista poco interés al intentar inscribirse. También puede hacer que los niños y jóvenes sean sedentarios y con poco interés en el deporte.
Ecológicos	Los días soleados y las lluvias hacen que los terrenos de juego	Las torrenciales lluvias de la ciudad provocan inundación de

	sean óptimos para el desarrollo de la actividad deportiva.	campos impidiendo el desarrollo de la actividad deportiva.
Legales	Tener una buena relación con el IDRD, la liga de Bogotá y Difutbol, y tener los papeles al día y en orden, genera que la escuela, le reconozca buenos espacios deportivos y más facilidades a la hora de inscribirse a torneos.	No tener la documentación adecuada crearía serios problemas para tener reconocimientos, espacios deportivos y provocaría un gran atraso en las inscripciones de jugadores para poder competir en torneos importantes a nivel nacional.

Fuente: Autoría propia

Descripción del PESTEL:

Factor Político: En el factor político todas las escuelas de futbol en Bogotá se ven desfavorecidas porque el IDRD no otorga los reconocimientos deportivos de una manera fácil, por el otro lado esto ayuda a que la escuela no sea reconocida más rápido ante la Liga de Futbol de Bogotá.

Factor económico: El incremento del IVA y los precios en las canastas familiares es tomado como una desventaja ya que esto disminuye el interés por parte de los padres para poder matricular a sus hijos en una escuela de futbol, ya que, más adelante no podrán contar con el dinero suficiente para hacerlo.

Factor social: Socialmente es una ventaja porque el futbol cuanta con una gran popularidad que mueve gran cantidad de personas a nivel mundial, además de esto, los padres están obteniendo mayor conciencia de que sus hijos deben realizar actividad física por salud y los llevan a realizar deporte.

Factor tecnológico: Las redes sociales actualmente cuentan con una gran influencia en la mayoría de las personas, esto es una gran ventaja porque por medio de estas la escuela puede verse favorecida y obtener un gran crecimiento si estas son bien administradas, como lo han hecho equipos como Fortaleza CIF en el país.

Factor ecológico: Este factor es neutro ya que no interviene en el crecimiento y en el enfoque que tiene la escuela.

Factor legal: Es una ventaja conocer que papeles y trámites legales se realizar para obtener el reconocimiento deportivo; también es indispensable tener una buena relación con las

entidades que rigen a nivel deportivo en Bogotá y en el país y de esta manera se podrá participar en torneos departamentales y nacionales.

- **ANÁLISIS DE PROVEEDURÍA (PROVEEDORES Y MATERIA PRIMA):**

Proveedores:

+ Golty: <https://www.golty.com/productos/futbol/futbol-futbol/golty-forza-pro/>

+ Troughon sport : <https://troughonsport.mercadoshops.com.co/>

+ Kipsta: <https://www.kipsta.com/>

+ Fox-40: <https://www.fox-40.com/>

FSS: <https://fss.com.co/>

Materia Prima

- Balones.
- Tulas para los balones.
- Platillos.
- Estacas.
- Conos.
- Escaleras de coordinación.
- Petos.
- Silbatos.
- Uniformes.
- Sudaderas.
- Maletines.

- **ESTUDIO DE REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y TECNOLOGÍA:**

Los equipos tecnológicos que se requieren son:

- Banda GPS y ritmo cardiaco, para medir cuánto corre la velocidad en la que corre y la distancia que recorrió el jugador en entrenamientos y partidos.

Ilustración 15 Chaleco Ctapult



Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-612162992-chaleco-gps-para-futbol-_JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=9e114249-0899-45c9-a101-fed5c35c9123

- Cámara acción deportiva.

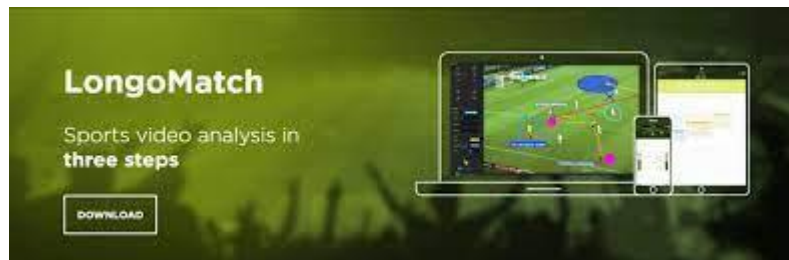
Ilustración 16 Cámara De Acción Deportiva Wifi Full Hd 4k Sumergible Webcam



Fuente: <https://tienda.exito.com/camara-de-accion-deportiva-wifi-full-hd-4k-sumergible-webcam-101463262-mp/p>

- Software tecnológico para analizar los partidos, de esta manera se podrá corregir mejor los errores cometidos.

Ilustración 17 Longo Match



Fuente: <https://longomatch.com/es/>

- Computadores Hp (Hewlett Packard)

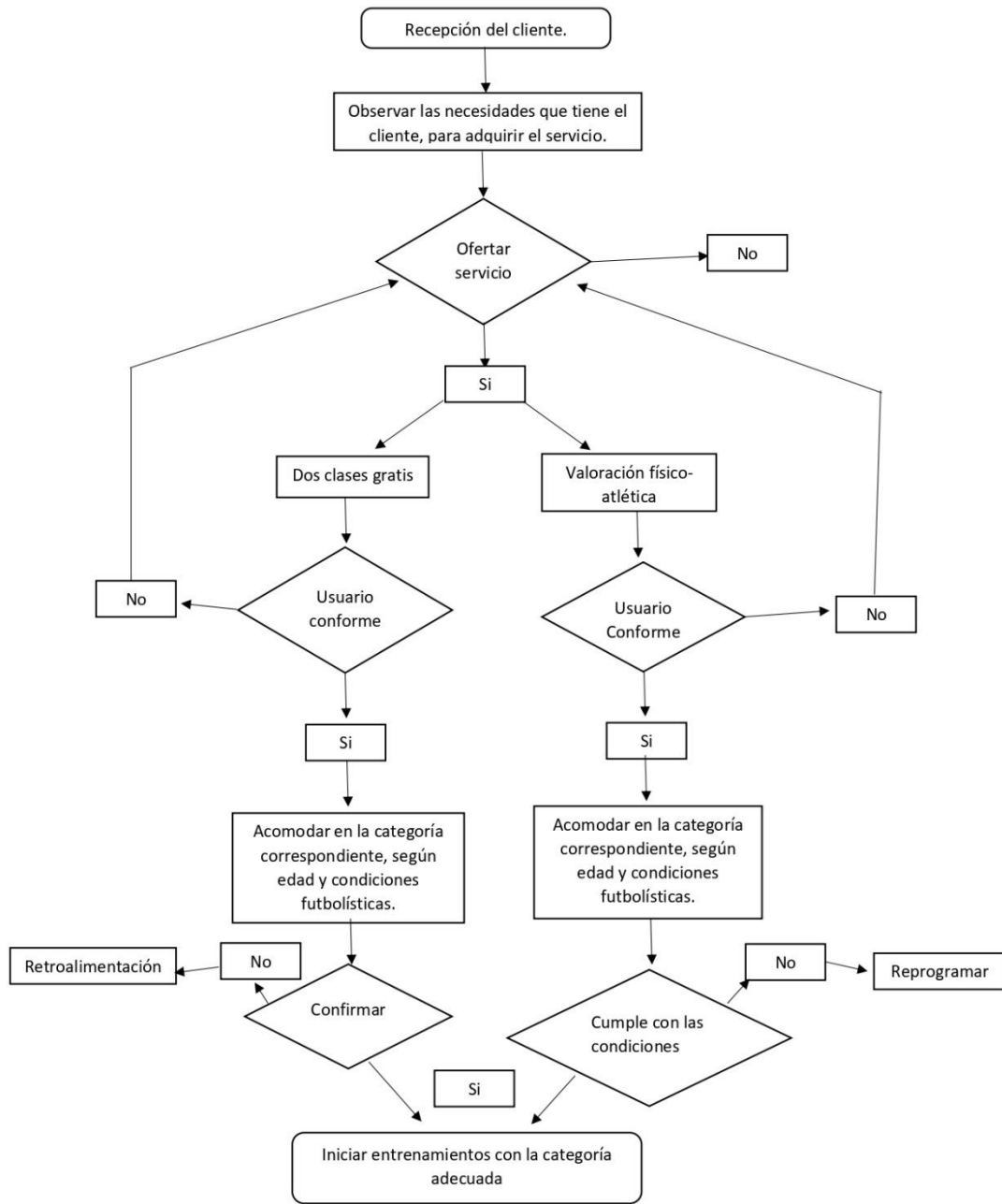
Ilustración 18 Portátil HP 14-cf2513la



Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-863027552-portatil-hp-14-cf2513la-i3-10110u-4gb-128gb-ssd-no-touch-w1-_JM

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DEL SERVICIO (INCLUIR LOS DIAGRAMAS CORRESPONDIENTES).**

Ilustración 19 Diagrama de proceso

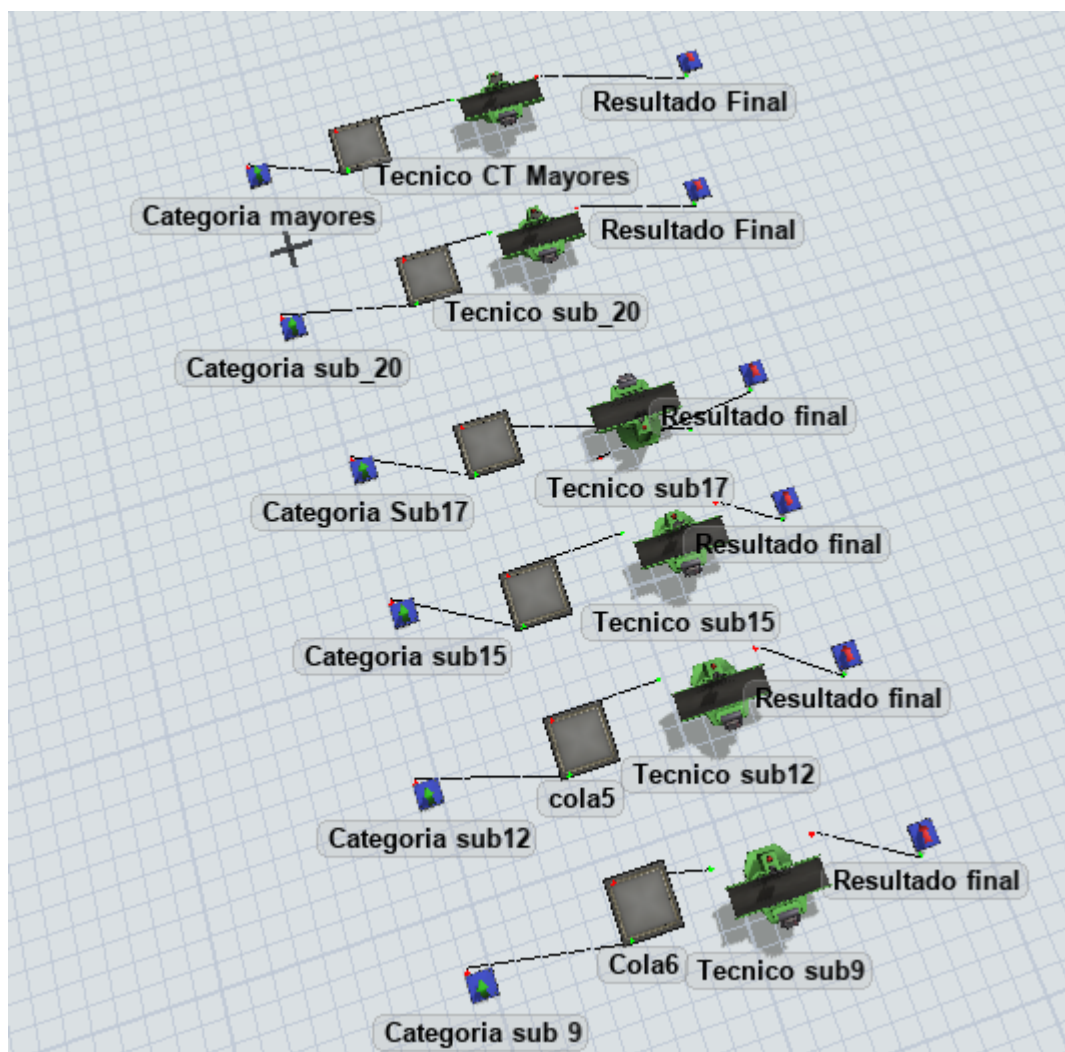


Fuente: Autoría propia

- **DISEÑO Y ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (INCLUIR LAS HERRAMIENTAS DE SIMULACIÓN NECESARIAS).**

Para el diseño de la capacidad de producción se utilizó el flexSim que es la herramienta que más se acoda a mostrar el proceso por el cual se expone la escuela al tener su capacidad y donde sería necesario una posible producción de jugadores a futuro.

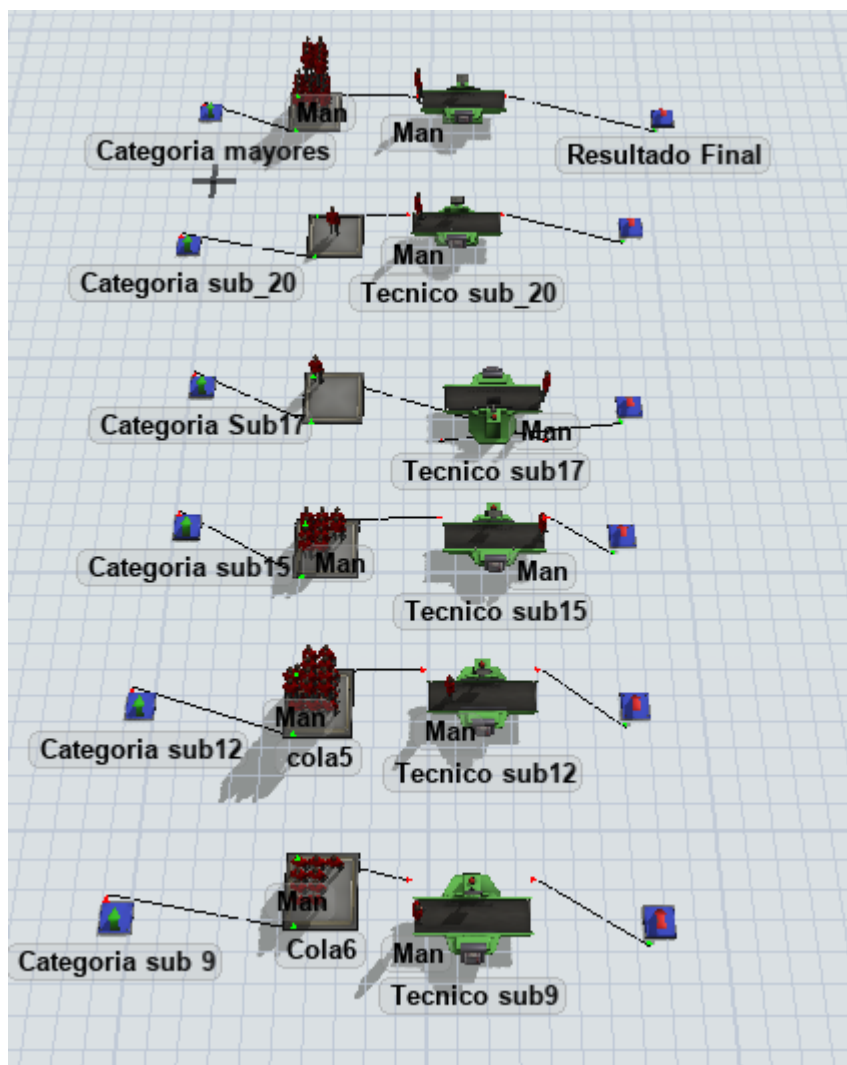
Ilustración 20 Inicio de operación



Fuente: Autoría propia

En esta imagen se observa como sería el servicio antes de iniciar su producción por categoría, es importante decir que el proceso final ya es el jugador formado en la categoría listo para ascender a la siguiente o pasar a un equipo profesional.

Ilustración 21 Movimiento de la producción



Fuente: Autoría propia

En la segunda imagen se observa cómo va el proceso de formación, en algunas categorías el servicio va más adelantado que en otras ya que el proceso de aprendizaje es diferente en cada circunstancia e individuo, también en las categorías sub12 y sub9 existe una mayor capacidad para prestar el servicio y en las más grandes es más difícil hacerlo.

La capacidad máxima que cada categoría puede tener es de un total de 30 jugadores inscritos y de un máximo de 21 sesiones de entrenamiento, ya que no se cuenta con la infraestructura y la cantidad de personal adecuado para poder satisfacer las necesidades de más clientes.

- **DISEÑO Y ANÁLISIS DE PLANTA (LAYOUT)**

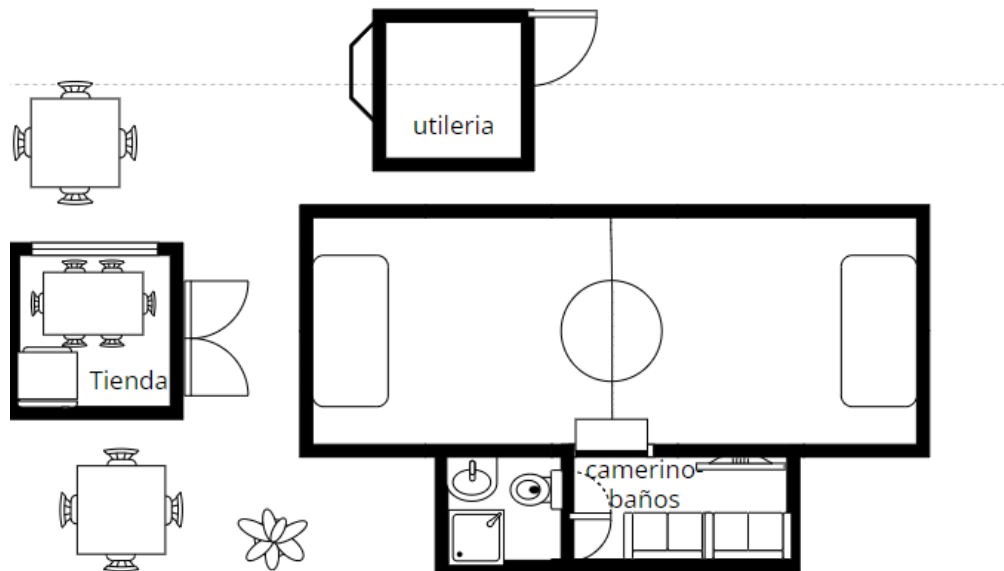
Tabla 9 Análisis planta

N°	Área	Medidas (M²)
1	Cancha Futbol 11	105x68
2	Camerinos	20
3	Cuarto de utilería	10
4	Baños	15
5	Cafetería	15
TOTAL		165

Fuente propia.

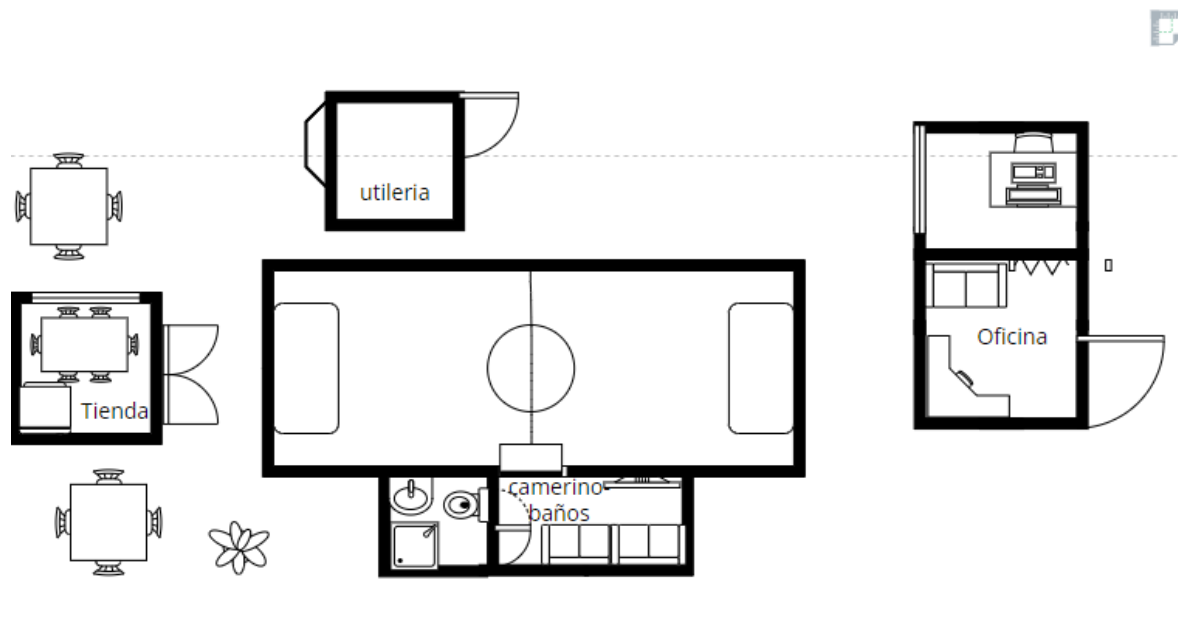
La medida de la cancha es en metros. Las oficinas son un proyecto que hay para el futuro, ya que se quiere realizar una expansión de la infraestructura a futuro.

Ilustración 22 plano 1



Fuente propia.

Ilustración 23Plano con proyección en 3 años



Fuente propia.

El layout actual, consta de básicamente la cancha de entrenamiento, una tienda y una utilería, que son los básicos para tener un buen desempeño deportivo y que los acompañantes estén a gusto en las instalaciones del club. Para dentro de tres años se proyecta mejorar la grama de la cancha y los camerinos, ampliar la tienda y además de esto construir la sede administrativa en la sede, para hacer de la misma un lugar más integral tanto como para acudientes como para deportistas.

• PLAN DE PRODUCCIÓN

La escuela tiene como objetivo principal ser una escuela de alto rendimiento, por eso es importante desarrollar un plan de entrenamiento para todas las categorías que sea acorde a las necesidades requeridas de los usuarios; por eso con respecto a las necesidades de los clientes se realizaran entre 19 a 21 sesiones de entrenamiento mensualmente, la cantidad de alumnos que se requieren por categoría están entre 20 a 30, siendo 30 la capacidad máxima de jugadores que se podrán tener en cada categoría.

En la siguiente tabla se muestra al detalle el costo una sesión de entrenamiento

Tabla 10costo de la producción- servicioaA

Plan producción del servicio

Mes 1	\$ 3.571,43	\$ 354.761,90
	\$ 53.571,43	-9%
	\$ 321.428,57	
Mes 2	\$ 3.571,43	
	\$ 67.857,14	15%
	\$ 407.142,86	
Mes 3	\$ 3.571,43	
	\$ 82.142,86	39%
	\$ 492.857,14	
Mes 4	\$ 3.571,43	
	\$ 96.428,57	63%
	\$ 578.571,43	
Mes 5	\$ 3.571,43	
	\$ 110.714,29	87%
	\$ 664.285,71	
Mes 6	\$ 3.571,43	
	\$ 125.000,00	6%
	\$ 375.000,00	
Mes 7	\$ 3.571,43	
	\$ 139.285,71	18%
	\$ 417.857,14	

Fuente: Autoría propia

Se puede observar que el costo total de la sesión de entrenamiento es de \$354.761,90, cabe resaltar que el costo de dicha sesión incluye todos los gastos de la sesión, además se identificó que a partir del mes 6 es necesario contratar más personal ya que las categorías más grandes llegan a un estancamiento y no pueden crecer más por falta de material e infraestructura, la rentabilidad por sesión depende de la cantidad de estudiantes que hayan por categoría, ya que en algunos meses pueden existir pérdidas por falta de jugadores

- **COSTEO DE LA PRODUCCIÓN**

Tabla 11 Costo del servicio

Servicio	Tarifas	Comercial e industrial	
Arriendo de canchas	Xcoli-Manzonver	\$	144.000,00
Agua	Tarifa media Básica (\$ M ³)	\$	4.287,00
Alcantarillado	Tarifa media Básica (\$ M ³)	\$	4.785,00
Energía	Tarifa Kw/h	\$	554,70
Aseo	Tarifa básica comercial e industrial	\$	17.787,00
Telefonía e internet	Internet	\$	68.600,00
	Teléfono		
TOTAL		\$	276.013,70

Fuente: Autoría propia

La prestación de un servicio como lo es una escuela de formación deportiva debe tener a su disposición buenos servicios y áreas donde la actividad deportiva pueda ser del agrado y del gusto de todos los participantes desde entrenadores y personal administrativo hasta jugadores y padres de familia, por eso es indispensable que los escenarios cuenten con alcantarillado, agua, energía entre otros servicios, estos servicios se pagaran mensualmente a las respectivas entidades y personas correspondientes.

I) ESTUDIO ORGANIZACIONAL

- **ESTRUCTURA LEGAL-JURÍDICA (INCLUYE LA NORMATIVIDAD AMBIENTAL, TÉCNICA, LICENCIAS Y PERMISOS INHERENTES AL NEGOCIO)**

La Escuela de formación Cerveleón Cuesta está regida bajo una estructura legal-jurídica el cual es sociedad por acciones simplificada, debido a que la escuela cuenta con más de un socio y todos ellos están en la capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones, además, la responsabilidad de cada uno en cuanto a activos está limitada por el capital social, es decir, el capital que han aportado a la sociedad

- **Planeación estratégica**

Ilustración 24 Matriz foda

MATRIZ FODA ESCUELA DE FORMACION CERVELEON CUESTA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Futbol es el deporte con las convocatorias de niños en Colombia, personal altamente capacitado para llevar a cabo las diferentes labores dentro del club, la ubicación y la escuela es importante para lograr atraer y vincular niños a la institución.	Club totalmente nuevo en el mercado, la escuela no cuenta con un espacio propio para realizar actividades deportivas, falta de apoyos financieros como lo son los patrocinadores o personas que quieran invertir.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	Ofrecer un servicio innovador a nivel deportivo, una gran cantidad de papas, niños y jóvenes interesados en el servicio, generar convenios con otras marcas y/o empresas.	Ofrecer nuevas tecnologías que ayudan a mejorar el rendimiento deportivo, entrenadores calificados que han tenido posibilidad de estar en equipos profesionales y competición en torneos importantes a altos niveles y así mejorando la calidad del servicio y atrayendo más la atención del cliente.	Buscar alianzas con empresas que tengan algo que ver con nuestro sector o que brinden un servicio similar y de esta manera lograr un servicio diferenciado proporcionando nuevas actividades, mediante la obtención de nuevos implementos, espacios propios, garantizando así la comodidad y fidelidad del cliente.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Alta competitividad en el sector, escuelas que ya tienen un nombre y una larga trayectoria, inestabilidad económica y falta de cultura deportiva en el país.	Crear ventaja competitiva en la industria de fútbol en Bogotá, ofreciendo a nuestros clientes descuentos, promociones, facilidades de pago y premios o bonificaciones, generando una efectividad en nuestro servicio.	Generar una buena imagen de la escuela con el fin de crearle un nombre y reconocimiento a la institución en Bogotá y en Colombia, para mejorar los procesos de la escuela buscando una mayor aceptación de la misma.

Fuente: Autoría propia

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (PARA EL CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

Objetivo corto:

- Tener en todas las categorías equipos capaces de llegar a finales de los torneos que disputen.

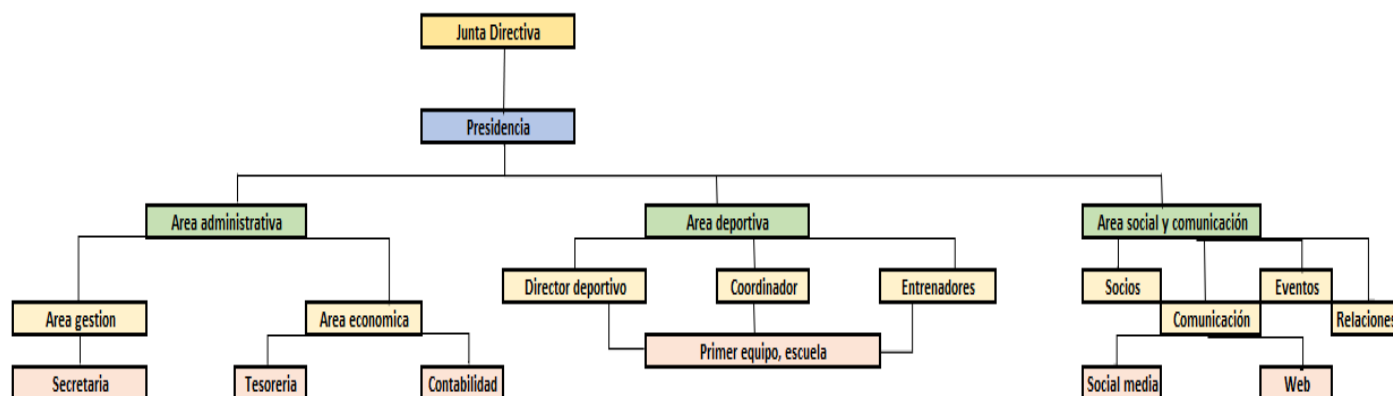
- Incrementar el número de clientes en un 25% para el año 2024.
- Abrir dos sucursales en el norte de la ciudad de Bogotá para el año 2024.

Objetivo mediano plazo:

- Lograr mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado de escuelas de futbol para 2025.
- Incrementar inscripciones en un 35% para el año 2025
- Aumentar los seguidores en redes sociales dentro de un rango de 5.000 a 6.000 para el año 2025
- Mejorar e innovar con tecnología en el servicio de las escuelas de futbol en el país, estableciendo estrategias de diferenciación con los otros competidores sobre un 25%.
- Obtener espacios propios donde se puedan realizar las diferentes actividades deportivas en máximo 4 años

- **ESTRUCTURA ORGÁNICA Y REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.**

Ilustración 25 Mapa orgánico



Fuente: Autoría propia

Requerimientos de personal de una escuela de fútbol en Colombia

Los requerimientos de personal de una escuela de fútbol en Colombia dependen del tamaño y la complejidad de la escuela. Sin embargo, en general, se requieren los siguientes perfiles:

- Gerente general - PRESIDENTE: Debe tener formación en administración de empresas o un campo relacionado. Debe tener experiencia en la gestión de proyectos deportivos.
- Director deportivo: Debe tener formación en fútbol o un campo relacionado. Debe tener experiencia en la formación y el entrenamiento de jugadores de fútbol.
- Entrenadores: Debe tener formación en fútbol o un campo relacionado. Debe tener experiencia en la enseñanza y el entrenamiento de jugadores de fútbol.
- Administrativo: Debe tener formación en administración o un campo relacionado. Debe tener experiencia en la gestión de recursos humanos y finanzas.

- **MANUAL DE FUNCIONES**

Director deportivo:

- Es el responsable de la dirección general de la escuela de fútbol.
- Su función principal es la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la escuela.

Requisitos

- Contar con una licenciatura en educación física, deporte o una disciplina afín.
- Tener experiencia en la dirección de escuelas de fútbol.
- Poseer habilidades de liderazgo y gestión.

Entrenador

- Es el responsable de la formación técnica y táctica de los alumnos de un equipo o categoría.

- Sus funciones principales son la de planificar y dirigir los entrenamientos, así como evaluar el rendimiento de los jugadores.

Requisitos

- Contar con una licenciatura en educación física, deporte o una disciplina afín.
- Tener experiencia como entrenador de fútbol.
- Poseer conocimientos avanzados de fútbol.

Preparador físico

- Es el responsable de la preparación física de los alumnos de un equipo o categoría.
- Sus funciones principales son la de planificar y dirigir los entrenamientos físicos, así como evaluar la condición física de los jugadores.

Requisitos

- Contar con una licenciatura en educación física, deporte o una disciplina afín.
- Tener experiencia como preparador físico de fútbol.
- Poseer conocimientos avanzados de preparación física.

Preparador de arqueros

- Es el responsable de la formación técnica y táctica de los arqueros de un equipo o categoría.
- Sus funciones principales son la de planificar y dirigir los entrenamientos de arqueros, así como evaluar el rendimiento de los porteros.

Requisitos

- Contar con una licenciatura en educación física, deporte o una disciplina afín.

- Tener experiencia como preparador de arqueros de fútbol.
- Poseer conocimientos avanzados de fútbol.

Fisioterapeuta

- Es el responsable de la atención y recuperación de las lesiones de los alumnos de la escuela.
- Sus funciones principales son la de realizar evaluaciones físicas, aplicar tratamientos y terapias, así como supervisar la recuperación de los lesionados.

Requisitos

- Contar con una licenciatura en fisioterapia.
- Tener experiencia en el tratamiento de lesiones deportivas.
- Poseer conocimientos avanzados de fisioterapia.

Secretario-tesorero

- Es el responsable de la administración y gestión de la escuela de fútbol.
- Sus funciones principales son la de llevar la contabilidad, gestionar las finanzas y organizar la documentación de la escuela.

Requisitos

- Contar con una licenciatura en administración o una disciplina afín.
- Tener experiencia en la administración de escuelas deportivas.
- Poseer habilidades de organización y gestión.

Community manager

- Es el responsable de la gestión de las redes sociales de la escuela de fútbol.

- Sus funciones principales son la de crear y publicar contenido, interactuar con los seguidores y gestionar las campañas de marketing digital.

Requisitos

- Contar con una licenciatura en comunicación o una disciplina afín.
- Tener experiencia en el manejo de redes sociales.

Poseer habilidades de comunicación y creatividad.

- **ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS (INCLUIR ANÁLISIS DE IMPUESTOS).**

Cuando se habla de los costos se pueden interpretar de dos maneras costos fijos y costos variables, por un lado, se tiene que los costos fijos que son, el alquiler de las canchas, la renta de las canchas de calidad en la ciudad de Bogotá oscilan entre los 130.000 pesos colombianos a los 160.000 pesos colombianos, en el caso de la Escuela de Fútbol Cerveleón Cuesta, el alquiler de la cancha tiene un costo de \$144.000 pesos colombianos por sesión para que el costo al mes sea de \$7.200.000 pesos colombianos, otro costo fijo es la mano de obra en este caso la mano de obra son los entrenadores, preparadores físicos, preparador de arqueros, fisioterapeuta y psicólogo, añadiendo a eso el personal administrativo, considerando que la escuela no tiene un poder de capital bastante fuerte como otras instituciones, los salarios se ajustan sobre un poco más del salario mínimo legal vigente en Colombia, lo que hace que el total de nómina de la escuela sea de \$12.800.000 de pesos colombianos, también están los costos administrativos que son todos lo relacionado con los equipos de oficina, servicios públicos y otros gastos relacionados con la gestión de la escuela, y por último la publicidad y el marketing, este costo es fijo porque no varía cuantos alumnos tenga la escuela debido a esto su valor siempre va a ser el mismo

Por otro lado, están los costos variables que son los viajes que tenga la escuela a lo largo de un año estos varían dependiendo del destino, el transporte, los alimentos que se ingieran en dicho viaje y la zona del viaje, otro costo variable es el material de trabajo, esto es debido a

que en algunos lugares se pueden conseguir ciertos materiales menos costosos que en otros lados y de la calidad del producto, también se encuentran los costos financieros los cuales se relacionan con intereses de préstamos que se han realizado dentro de la escuela o cuentas que se deban de pagar como lo son las deudas por fuera, esta clase de gastos pueden variar mucho dependiendo de la estructura financiera que tenga la escuela pero además de lo mencionado estos se recuperan en un lapso de tiempo.

Entre los gastos se encuentran los impuestos, los cuales en el caso de la organización está el impuesto de renta este es sobre el 20% a 30% de los ingresos totales de la escuela, también es importante resaltar que las personas o entidades que aporten a la escuela tendrán una reducción de ciertos impuestos. Finalmente, las inscripciones a los torneos que la escuela participe a lo largo del año deportivo. **Ver anexo 3**

J) ESTUDIO FINANCIERO (PROYECCIONES A TRES AÑOS)

- ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN (ACTIVOS FIJOS, INTANGIBLES, CAPITAL DE TRABAJO, ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO, FUENTES DE FINANCIAMIENTO, INVERSIÓN TOTAL)**

Tabla 12 Inversión Total

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION

TOTAL INVERSIONES

\$ 12.950.000,00

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO

2,210%

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

COSTOS OPERATIVOS

12,0

\$ 5.650.000,00

NOMINAS

12,0

\$ 20.000.000,00

MARKETING MIX

12,0

\$ 1.000.000,00

GASTOS FIJOS

12,0

\$ 957.000,00

TOTAL

\$ 27.607.000,00

TOTAL INVERSION

\$ 40.557.000,00

APORTE DE LOS EMPRENDEDORES

\$ 15.000.000,00

PRESTAMO A SOLICITAR

\$ 25.557.000,00

CALCULO DEL PRESTAMO

					SALDO DE LA DEUDA
0					\$ 25.557.000
2023	\$ -5.455.223	\$ -4.890.414	\$ 564.810		\$ 20.666.586
2024	\$ -5.455.223	\$ -4.998.492	\$ 456.732		\$ 15.668.095
2025	\$ -5.455.223	\$ -5.108.958	\$ 346.265		\$ 10.559.136
2026	\$ -5.455.223	\$ -5.221.866	\$ 233.357		\$ 5.337.270
2027	\$ -5.455.223	\$ -5.337.270	\$ 117.954		\$ -

VOLVER AL MENÚ

Fuente: Autoría propia

Por activos fijos se entiende como aquellos bienes que tiene más de un año de vida útil y estos ayudan o son usados para lo producción de un producto o servicio, en el caso de la

Escuela de formación Cerveleón Cuesta, se cuenta con 30 balones #5, 1 computador portátil, 15 platillos, 5 estacas, 1 escalera, 25 petos.

En cuanto a los activos intangibles la escuela tiene la marca, la cual está compuesta por el nombre y el logo de la escuela y además lo que se conoce como el know-how que es la experiencia y el conocimiento tanto de los gerentes y de los entrenadores como de todo el personal de la escuela.

Por otro lado, está el capital de trabajo el cual es la cantidad de dinero que necesita la escuela para financiar las actividades del día a día; en el caso de la escuela se cuentan con estos gastos, todos los costos de marketing y publicidad que se realiza a través de redes sociales, además, el salario de cada uno de los entrenadores, preparadores físicos, entrenador de arqueros, fisioterapeuta y cada uno del personal que trabaja en servicio a la escuela en el área administrativa.

La estructura financiera es la combinación de recursos propios y ajenos para financiar el funcionamiento de la escuela, por ende, la organización está financiada por recursos propios y de los socios, préstamos de familiares e inversiones de externos como compañías que realicen donaciones financieras a la escuela.

Finalmente, la inversión total es de \$45.750.000 pesos colombianos, debido a que es una escuela nueva en el mercado y no tiene la capacidad de competir con organizaciones que llevan más de 20 años compitiendo en el mercado por su estatus y su estado financiero.

- **PRESUPUESTO DE INGRESOS (VENTAS, COBROS, OTROS)**

Tabla 13Presupuesto ingresos

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						Crecimiento porcentual en TIRAS (CANTIDADES)			
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	ANO:		2024	2025	2026	2027
Mensualidad	70,00	\$ 75.000,00	\$ 5.250.000	19%		100%	40%	25%	20%
Uniformes	70,00	\$ 70.000,00	\$ 4.900.000	18%		100%	40%	25%	20%
Sudaderas	40,00	\$ 100.000,00	\$ 4.000.000	15%		30%	25%	15%	6%
Maletas	40,00	\$ 60.000,00	\$ 2.400.000	9%		5%	3%	3%	3%
Matricula	70,00	\$ 150.000,00	\$ 10.500.000	39%		100%	40%	25%	20%
			\$ -	0%					
			\$ -	0%					
			\$ -	0%					
			\$ -	0%					
			\$ -	0%					
			\$ -	0%					
TOTAL			\$ 27.050.000	100%					

Fuente: Autoría propia

Por un lado, los ingresos de la escuela se definen en diferentes categorías como: ventas en las cuales entra venta de uniformes, de maletas y sudaderas. Por el otro lado, están los cobros que son, los cobros de matrículas, mensualidades. En los otros se encuentran los ingresos por patrocinios, por participación en torneos de la federación colombiana de futbol y de la liga de futbol de Bogotá y por ultimo los ingresos por actividades como bazares, torneos Inter escuelas, algunas visorias que tendrán costo eso generan ingresos adicionales a la organización.

Es importante reconocer que los ingresos de la escuela el 70% pertenece a los cobros de matrículas y mensualidades, el 20% a los otros como patrocinadores que siempre son una fuente que inyecta un buen capital al proyecto y la participación en los diferentes torneos avalados por la federación y la liga de futbol de Bogotá y finalmente el 10% restante pertenece a la venta de uniformes, maletines y sudaderas, teniendo en cuenta que el maletín y algunas sudaderas son opciones para los que estén inscritos en la escuela.

- **PRESUPUESTO DE EGRESOS (COMPRAS, NÓMINA, PAGOS, GASTOS ADMINISTRATIVOS, PAGO DE LA DEUDA, OTROS)**

Tabla 14 Presupuesto egresos

Clasificacion	DESCRIPCION	MONTO
Personal	Salarios y prestaciones de los empleados, incluyendo entrenadores, personal administrativo.	\$12,800,000 COP
Arrendamiento	Es el alquiler de los campos deportivos y otros espacios	\$7,200,000 COP
Materiales y suministros	Balones, implementos deportivos, escaleras, conos, platillos, camara de accion deportiva, software de analisis de partidos, entre otros.	\$9,504,000 COP
Publicidad y marketing	Gastos en publicidad, marketing y relaciones públicas (uso y potenciacion de redes sociales).	\$1,400,000 COP
Otros	Abarca todos los gastos inesperados como perdida o daño de material y algunos gastos inesperados que se puedan generar	\$2,500,000 COP

Fuente: Autoría propia

El mayor gasto tiene la escuela lo representa el personal el cual es el salario y las prestaciones que tienen tanto los entrenadores del área operativa como las personas que están en el área administrativa, los arriendos de las canchas son una parte importante de la escuela, debido a que es el espacio más esencial que requiere la escuela para iniciar sus actividades, los materiales y suministros. al igual que el arrendamiento, también son una parte importante para el funcionamiento, debido a que hay elementos necesarios como lo son los balones, la publicidad y el marketing son esenciales para promover una escuela de fútbol y atraer nuevos alumnos. El presupuesto incluye gastos en publicidad, marketing y relaciones públicas y finalmente otros estos gastos ayudan a solventar cualquier eventualidad que se pueda presentar en la escuela y de esta manera tener un respaldo para solucionarlo.

- **PRESUPUESTO DE EFECTIVO (O FLUJO DE CAJA PROYECTADO)**

Tabla 15 Flujo de caja proyectado

	CAPITAL INVERTIDO					
	ANO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ 27.607.000	\$ 22.551.777	\$ 37.948.563	\$ 50.867.924	\$ 62.671.608	\$ 75.173.317
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 7.172.187	\$ 13.923.515	\$ 20.273.735	\$ 26.949.327
KTNO	\$ 27.607.000	\$ 22.551.777	\$ 30.776.376	\$ 36.944.409	\$ 42.397.873	\$ 48.223.990
Activo Fijo Neto	\$ 12.950.000	\$ 11.800.000	\$ 10.650.000	\$ 9.500.000	\$ 8.350.000	\$ 7.200.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.150.000	\$ 2.300.000	\$ 3.450.000	\$ 4.600.000	\$ 5.750.000
Activo Fijo Bruto	\$ 12.950.000	\$ 12.950.000	\$ 12.950.000	\$ 12.950.000	\$ 12.950.000	\$ 12.950.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 40.557.000	\$ 34.351.777	\$ 41.426.376	\$ 46.444.409	\$ 50.747.873	\$ 55.423.990

Fuente: Autoría propia

De acuerdo con los datos obtenidos del flujo de caja proyectado, se observa que para el año 2023 la escuela genera ingresos por un total de \$34.351.777, para el año 2024 los ingresos totales equivalen a \$41.426.376 lo que indica que la escuela obtiene ganancias considerables a través del tiempo y que cada año su rentabilidad mejora teniendo en cuenta la depreciación acumulada.

Tomando en consideración el flujo de caja libre en los periodos se evidencia que a partir del año 2024 las ganancias que obtiene la escuela que no afectan el flujo de caja operativo están en un total de \$18.106.919 lo que es bastante positivo para la escuela y los accionistas, esto con el fin de que indica que es bastante rentable en los años posteriores.

- ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Tabla 16 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2023	2024	2025	2026	2027	
VENTAS	\$ 27.050.000,0	\$ 51.961.200,0	\$ 75.186.368,2	\$ 98.167.669,2	\$ 122.974.310,4	
COSTO VENTAS	\$ 5.650.000,0	\$ 10.074.000,0	\$ 15.086.815,5	\$ 20.758.778,8	\$ 27.334.494,6	
UTILIDAD BRUTA	\$ 21.400.000,0	\$ 41.887.200,0	\$ 60.099.552,7	\$ 77.408.890,4	\$ 95.639.815,8	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 20.000.000,0	\$ 21.200.000,0	\$ 22.472.000,0	\$ 23.820.320,0	\$ 25.249.539,2	
OTROS GASTOS	\$ 1.000.000,0	\$ 1.150.000,0	\$ 1.322.500,0	\$ 1.520.875,0	\$ 1.749.006,3	
DEPRECIACIÓN	\$ 1.150.000,0	\$ 1.150.000,0	\$ 1.150.000,0	\$ 1.150.000,0	\$ 1.150.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (750.000,0)	\$ 18.387.200,0	\$ 35.155.052,7	\$ 50.917.695,4	\$ 67.491.270,4	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 564.809,7	\$ 456.731,6	\$ 346.264,9	\$ 233.356,9	\$ 117.953,7	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (1.314.809,7)	\$ 17.930.468,4	\$ 34.808.787,8	\$ 50.684.338,5	\$ 67.373.316,7	
IMPUESTOS	\$ -	\$ 7.172.187,4	\$ 13.923.515,1	\$ 20.273.735,4	\$ 26.949.326,7	
UTILIDAD NETA	\$ (1.314.809,7)	\$ 10.758.281,1	\$ 20.885.272,7	\$ 30.410.603,1	\$ 40.423.990,0	

Fuente: Autoría propia

Para el año 2024 la escuela tiene una utilidad neta de \$10.758.281, lo que representa casi un 10% a 15% con respecto al año 0.

Los ingresos de la escuela provienen de cinco fuentes, las cuales son: Matricula, mensualidad, uniformes, sudaderas y maletas. Los cuales los más significativos o los que más generan ganancias son la matricula y la mensualidad, después le sigue en minoría la venta de uniformes, sudaderas y maletas, las matrículas de la escuela representan más de la mitad de los ingresos de la escuela.

Los costos de la escuela se dividen en: salarios, alquiler de canchas e instalaciones, marketing, equipos, más de la mitad se concentra en los salarios.

La utilidad neta es positiva lo que indica que la empresa es rentable. Sin embargo, la escuela podría mejorar su rentabilidad reduciendo sus costos o aumentando sus ingresos.

- **BALANCE GENERAL**

Tabla 17 Balance general

		AÑO 0		2023		2024		2025		2026		2027
ACTIVO												
CAJA/BANCOS	\$	27.607.000,00	\$	22.551.776,66	\$	37.948.563,01	\$	50.867.923,89	\$	62.671.608,18	\$	75.173.316,70
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	7.200.000,00	\$	7.200.000,00	\$	7.200.000,00	\$	7.200.000,00	\$	7.200.000,00	\$	7.200.000,00
FIJO DEPRECIABLE	\$	5.750.000,00	\$	5.750.000,00	\$	5.750.000,00	\$	5.750.000,00	\$	5.750.000,00	\$	5.750.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$	1.150.000,00	\$	2.300.000,00	\$	3.450.000,00	\$	4.600.000,00	\$	5.750.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	12.950.000,00	\$	11.800.000,00	\$	10.650.000,00	\$	9.500.000,00	\$	8.350.000,00	\$	7.200.000,00
TOTAL ACTIVO	\$	40.557.000,00	\$	34.351.776,66	\$	48.598.563,01	\$	60.367.923,89	\$	71.021.608,18	\$	82.373.316,70
PASIVO												
Impuestos X Pagar		0	\$	-	\$	7.172.187,4	\$	13.923.515,1	\$	20.273.735,4	\$	26.949.326,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$	-	\$	7.172.187,4	\$	13.923.515,1	\$	20.273.735,4	\$	26.949.326,7
Obligaciones Financieras	\$	25.557.000,00	\$	20.666.586,36	\$	15.668.094,57	\$	10.559.136,12	\$	5.337.269,68	\$	-
PASIVO	\$	25.557.000,00	\$	20.666.586,36	\$	22.840.281,95	\$	24.482.651,23	\$	25.611.005,08	\$	26.949.326,68
PATRIMONIO												
Capital Social	\$	15.000.000,00	\$	15.000.000,00	\$	15.000.000,00	\$	15.000.000,00	\$	15.000.000,00	\$	15.000.000,00
Utilidades del Ejercicio		0	\$	(1.314.809,7)	\$	10.758.281,1	\$	20.885.272,7	\$	30.410.603,1	\$	40.423.990,0
TOTAL PATRIMONIO	\$	15.000.000,00	\$	13.685.190,30	\$	25.758.281,06	\$	35.885.272,66	\$	45.410.603,10	\$	55.423.990,02
TOTAL PAS + PAT	\$	40.557.000,00	\$	34.351.776,66	\$	48.598.563,01	\$	60.367.923,89	\$	71.021.608,18	\$	82.373.316,70

Fuente: Autoría propia

El balance general de la escuela de formación Cerveleón Cuesta, indica que para el año 0 la escuela cuenta con un total de activos equivalentes a \$40.557.000 de pesos, lo cual está compuesto por activos fijos netos de \$12.950.000 y por un activo en la caja/bancos de un total de \$27.607.000; para el año 2023 y 2024, el total de activos incrementa respectivamente en \$34.351.776 para el 2023 y para el 2024 en un total de \$48.598.776 incrementando así en \$14.247.000, esto significa que el balance general está indicando que la empresa tiene una posición financiera sólida, con activos que superan a los pasivos. El capital social de la empresa es suficiente para cubrir los pasivos a largo plazo, y la empresa tiene un flujo de efectivo positivo, lo que le permite cubrir sus pasivos corrientes.

- **INDICADORES Y EVALUACIÓN FINANCIERA (PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, PUNTO DE EQUILIBRIO, RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN-ROI, VPN, TIR, OTROS).**

Tabla 18 Punto de equilibrio

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =

\$ 993.720,71

TASA INTERNA DE RETORNO =

31,06%

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PARTICIPACION % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
Mensualidad	\$ 75.000,00	19%	\$ 14.556,38	47,79	UNIDADES
Uniformes	\$ 35.000,00	18%	\$ 6.340,11	44,60	UNIDADES
Sudaderas	\$ 50.000,00	15%	\$ 7.393,72	36,41	UNIDADES
Maletas	\$ 30.000,00	9%	\$ 2.661,74	21,85	UNIDADES
Matricula	\$ 150.000,00	39%	\$ 58.225,51	95,57	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0 \$	-	0%	-	-	UNIDADES
				246,22	UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO =			\$ 89.177,45		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			246,22	UNIDADES	

Fuente: Autoría propia

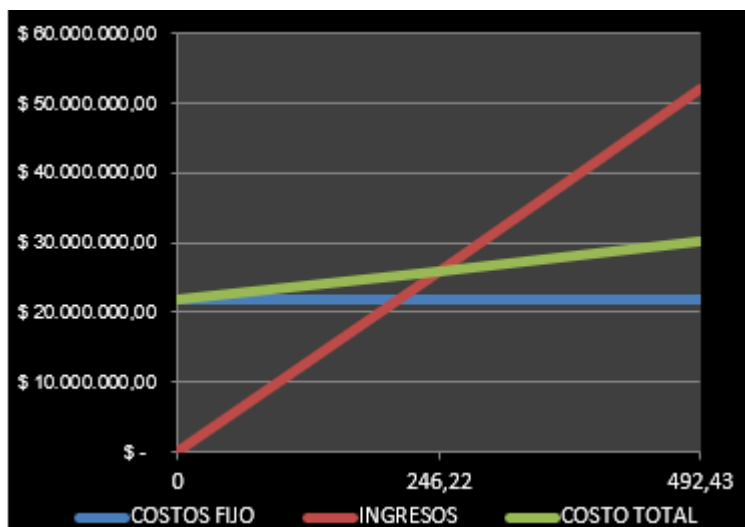
La recuperación de la inversión se ve reflejada en el año 2027 obteniendo un flujo de caja de \$45.170.879, además la tasa interna de retorno es de \$993.720, con una tasa de retorno del 31.06%, esto quiere decir que la escuela es bastante rentable generando buena cantidad de dinero, el punto de equilibrio se encuentra dentro del margen de 246.22 unidades vendidas.

El análisis de los indicadores financieros permite evaluar el desempeño de una escuela de fútbol en términos económicos. Para ello, es necesario comparar los indicadores con los objetivos establecidos por la empresa.

En el caso de la escuela de formación Cerveleón Cuesta, estos indicadores representan que la escuela tiene un buen crecimiento, lo que significa que la empresa genera una utilidad por cada unidad vendida.

La escuela obtiene una rentabilidad alta también lo que es un indicador positivo, ya que significa que la empresa está generando unas utilidades considerables.

Ilustración 26 Grafica punto de equilibrio



Fuente: Autoría propia

El gráfico de punto de equilibrio muestra los ingresos, los costos fijos y los costos variables de la escuela de Formación Cerveleón Cuesta. Los ingresos se representan por la línea roja, los costos fijos se representan por la línea azul y los costos variables se representan por la línea verde; el punto de equilibrio se encuentra en la intersección de las líneas de ingresos y costos totales.

Según el grafico el punto de equilibrio se encuentra en las 246.22 unidades vendidas o producidas, esto significa que en este punto no abran ganancias ni perdidas para la organización.

K) ANÁLISIS DE IMPACTOS

- **IMPACTOS ECONÓMICOS**

Tabla 19 Impactos económicos

TIPO	DESCRIPCION	IMPACTO (+,-)
ECONOMICO	La escuela de formacion Cerveleon Cuesta genera ingresos mediante las inscripciones y mensualidades que pagan los alumnos, estos ingresos pueden ser destinados para pagos del funcionamiento de la escuela, asi como para generar ganancias a los socios.	+
ECONOMICO	La generacion de empleo ya sea directa o indirectamente, los empleos directos son los entrenadores, fisioterapeutas y cada area que se necesita en el campo y el personal administrativo, la indirecta son los que suministran los bienes que se solicitan en la escuela.	+
ECONOMICO	Los impuestos que se deben de pagar en la escuela de Formacion Cerveleon Cuesta son elevados, lo que genera una reduccion de los ingresos netos de la misma.	-

Fuente: Autoría propia

- **Impactos sociales**

Tabla 20 Impactos sociales

TIPO	DESCRIPCION	IMPACTO (+,-)
SOCIAL	El fútbol es un deporte que puede ser practicado por personas de todas las edades, géneros y estratos sociales. Las escuelas de fútbol pueden contribuir a la inclusión social al ofrecer acceso a la educación y la formación a niños y niñas de diferentes orígenes. También pueden promover la igualdad de género, ya que el fútbol es un deporte que puede ser practicado por hombres y mujeres.	+
SOCIAL	El fútbol es una actividad física que requiere el desarrollo de habilidades motoras y coordinativas. Además, el juego en equipo fomenta la disciplina y el trabajo en equipo, así como el aprendizaje de valores y principios. Las escuelas de fútbol pueden ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los jóvenes, como la posibilidad de convertirse en jugadores profesionales o entrenadores.	+

Fuente: Autoría propia

- **Impactos Ambientales**

Tabla 21 Impactos ambientales

TIPO	DESCRIPCION	IMPACTO (+,-)
AMBIENTAL	La escuela utiliza agua para el riego del campo de fútbol, los baños y otras necesidades, esto genera a la contribucion de la escasez del agua debido al aumento del consumo de la misma	-
AMBIENTAL	Para la realizacion de diferentes implementos deportivos, como son platillos, conos, entre otros, son realizados con plastico una vez se acabe la vida util del producto no somn reutilizables, lo que ayuda a la contaminacion ambiental, la escuela esta buscando la forma que una vez termine la vida util del producto se le pueda dar un uso diferente para alargarle la utilidad al mismo	-

Fuente: Autoría propia

L) CONCLUSIONES

1. La escuela es rentable y tiene una buena proyección de crecimiento, con una utilidad neta positiva para los años 2022 y 2023. Además, la proyección del flujo de caja libre es positivo a partir del año 2024, lo que indica que la compañía tiene una buena capacidad de generación de efectivo. Los ingresos provienen principalmente de las matrículas y mensualidades, estos salen directamente de cinco fuentes, pero las matrículas y mensualidades representan el 70% del total, esto significa que la escuela depende en gran medida de los ingresos por concepto de matrículas para su funcionamiento, para todos los costos de la escuela se concentran en los salarios y el alquiler de canchas, los costos se dividen en cinco categorías, pero los salarios y el alquiler de canchas representan el 60% del total. Esto significa que se debe controlar estos costos para mejorar su rentabilidad, es importante afirmar que el proyecto tiene una posición financiera sólida; el balance general muestra que los activos superan a los pasivos. Además, la empresa tiene un flujo de efectivo positivo, lo que le permite cubrir sus pasivos corrientes. El proyecto tiene una buena tasa de retorno de la inversión, el análisis de la tasa interna de retorno (TIR) muestra que hay una buena tasa de retorno de la inversión, con un retorno del 31,06%. Esto significa que se está generando una buena cantidad de utilidad por cada unidad vendida.
2. De acuerdo con el análisis realizado en el estudio técnico, se puede concluir que la escuela de formación Cerveleón Cuesta tiene un potencial de crecimiento, ya que el fútbol es un deporte muy popular en Bogotá y en Colombia. Sin embargo, existen algunos factores que pueden limitar su crecimiento, como el incremento del IVA y los precios en las canastas familiares, que pueden disminuir el interés por parte de los padres para matricular a sus hijos en una escuela de fútbol. Para aprovechar el potencial de crecimiento, la escuela debe enfocarse en los siguientes aspectos: Desarrollar

un plan de marketing eficaz para llegar a un mayor número de clientes, ofrecer un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de los clientes y finalmente mantener los costos bajos o dentro del rango establecido por otras escuelas para poder ser competitivos y llegar a competir con escuelas de nombre en el país.

3. La empresa al ser nueva y en crecimiento que tiene un potencial de éxito. La escuela cuenta con una estructura legal-jurídica sólida, una planificación estratégica bien definida y una estructura orgánica adecuada. Sin embargo, la escuela debe considerar algunos factores para garantizar su éxito, como: Controlar sus costos para evitar pérdidas, los costos fijos, como el alquiler de las canchas y la mano de obra, son los más importantes, debe generar suficientes ingresos para cubrir sus costos y generar ganancias; los ingresos provienen de las inscripciones, las inscripciones a los torneos y las donaciones y finalmente pero no menos importante se debe mejorar su servicio para atraer y retener clientes. Esto se puede hacer ofreciendo un entrenamiento de alta calidad, un ambiente seguro y una buena atención al cliente.

M) Bibliografía

- [1] «Dian-rut consultas y tramites,» [En línea]. Available: <https://dian-rut.com/codigo-ciu/8552/>. [Último acceso: 3 mar 2022].
- [2] J. L. M. Ramírez, «Observatorio del desarrollo economico,» Alcaldia Mayor de Bogotá , 20 11 2019. [En línea]. Available: <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-economica/ciudad-bolivar-mejora-la-percepcion-de-pobreza>. [Último acceso: 3 mar 2022].
- [3] Grupo Semana, «Despidos masivos en empresas aumentan la criminalidad en el país,» *Semana*, vol. 1, nº 1, p. 1, 2021.
- [4] «Funcion publica,» [En línea]. Available: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=340>. [Último acceso: 10 mar 2022].

- [5] C. Y. P. OBSERVATORIO DE DDHH, «Instituto de estudios para el desarrollo y la paz,» DDHH, 13 02 2022. [En línea]. Available: <https://indepaz.org.co/informe-de-masacres-en-colombia-durante-el-2020-2021/>. [Último acceso: 24 02 2022].
- [6] A. L. MÉNDEZ, «En 8,2 % se incrementaron los homicidios entre 2019 y 2021,» *El Tiempo*, p. 1, 09 01 2022.
- [7] C. e. e. justicia, «Comunicados CEJ,» CEJ, 6 10 2021. [En línea]. Available: <https://cej.org.co/destacados-home-page/en-2021-aumento-el-hurto-a-personas-y-otros-delitos-advierte-el-reloj-de-la-criminalidad-de-la-cej/>. [Último acceso: 1 3 2022].
- [8] Grupo Semana, «Inseguridad desbordada: ¿cuáles son las localidades más peligrosas en Bogotá?,» *Revista Semana*, p. 2, 09 01 2022.
- [9] Conexión Capital, «En Bogotá reside el 4.1% de las 8,6 millones de víctimas en el país,» *Conexión capital*, p. 1, 17 06 2019.
- [10] W. L. A. M. C. A. A. Martha Cecilia Sandino Rodríguez, « Observatorio del deporte,» *REvista de humanidades y ciencias sociales* , vol. 8, nº 1, pp. 40-58, 2022.
- [11] A. Invars, «Ana Invars,» Grupo Ana Invars, 20 04 2020. [En línea]. Available: <https://anaivars.com/mapa-de-empatia/>. [Último acceso: 5 03 2022].
- [12] «Questionpro,» [En línea]. Available: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>. [Último acceso: 15 4 2022].
- [13] S. Universidades, «Becas Santander,» 7 01 2022. [En línea]. Available: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>. [Último acceso: 23 03 2022].
- [14] Secretaria de salud Bogotá, «Salud capital,» BOGGSV, 31 12 2021. [En línea]. Available: <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>. [Último acceso: 26 04 2022].
- [15] LFB, «futbol Bogotano,» Marketing en internet y Terec, 18 01 2019. [En línea]. Available: <https://futbolbogotano.com/la-liga/>. [Último acceso: 6 03 2022].
- [16] Difutbol, «División aficionada del fútbol Colombiano,» Dif, 15 2 2018. [En línea]. Available: <https://difutbol.org/category/educacion/>. [Último acceso: 6 3 2022].
- [17] Caterpillar Motors, «Club Caterpillar Motor,» Derechos reservados , 5 1 2018. [En línea]. Available: <https://clubcaterpillarmotor.com/>. [Último acceso: 6 3 2022].
- [18] Escuela Arnoldo Iguaran, «Iguaran F.C,» Privacy Policy, 6 01 2020. [En línea]. Available: <https://www.iguaran.com/sedes/sedes-y-costos-iguaran-fc>. [Último acceso: 6 03 2022].

- [19] Maracaneiros, «CLUB DEPORTIVO MARACANEIROS,» Blogger., 2 05 2014. [En línea]. Available: <https://clubdeportivomaracaneiros.blogspot.com/>. [Último acceso: 6 3 2022].
- [20] J. S. Galán, «Economipedia,» Creative Commons, 15 5 2015. [En línea]. Available: <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>. [Último acceso: 14 03 2022].
- [21] M. R. Barrotea, «RuizBarrotea,» ODS, 26 7 2020. [En línea]. Available: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>. [Último acceso: 16 3 2022].

N) EVIDENCIA DE PUESTA EN MARCHA, ESTRATEGIAS Y RETOS INMEDIATOS

La escuela de formación Cerveleón Cuesta, nació de la pasión, el amor y el estilo de vida que se le ha inculcado a sus fundadores, donde aprovechando el auge deportivo que está viviendo Millonarios F.C, se tomó la iniciativa de empezar este proyecto teniendo en cuenta que Cerveleón Cuesta es una persona admirada y respetada por los hinchas de Millonarios así de esta forma captar la atención de del nicho de mercado, desde un principio para iniciar con la empresa deportiva se habló con él para que prestara su nombre y así empezar con todo lo que se está viviendo el día de hoy.

Gracias a préstamos de familiares principalmente de los padres y hermanos de los socios se inició la puesta en marcha de proyecto, primero se empezó por la adquisición de balones, platillos y todo el material necesario para poder empezar a realizar los entrenamientos pertinentes, después de esto mediante conexiones de familiares de uno de los socios se empezó a sacar los espacios en canchas sintéticas alrededor de la localidad de Kennedy siendo los puntos principales la cancha de Villa Alsacia y el polideportivo de Castilla, a su vez mientras se iba construyendo la escuela, los socios que son personas allegadas al futbol buscaban contactos para atraer personas que ayudaran con la escuela, ya sean personas interesadas en invertir en el futbol o personas que ayudaran desde otra perspectiva como la donación de uniformes. Se espera que para febrero del 2024 se pueda enviar un jugador que por su rendimiento tanto deportivo como académico pueda jugar en una universidad de Estados Unidos, siendo atleta estudiante y de esta manera generar

nuevas oportunidades de vida para los jugadores que participen de esta sociedad, que tiene como fin beneficiar tanto el nombre de la escuela y a cada una de las personas que ha puesto su grano de arena en este proyecto.

Para nosotros es importante que las estrategias para atraer clientes a la empresa se adaptan a las pretensiones y a las necesidades de cada uno de los clientes, por eso es importante ofrecer programas y sesiones de entrenamiento de calidad, donde los niños y jóvenes, puedan mejorar sus debilidades y potenciar sus virtudes tanto deportivas como sociales, además se quiere que los niños y los jóvenes tengan un lugar o una zona segura donde se sientan apoyados y sientan que están en un lugar de confiar, que pueden crecer y potenciarse en cada área de su vida, finalmente, promocionar la escuela de forma efectiva que tanto los padres de familia como los alumnos estén informados de la escuela y de lo que pasa en su entorno, esto por medio de redes sociales, marketing digital y publicidad en eventos deportivos asociados al fútbol. Además de las estrategias para atraer clientes, existen diferentes retos inmediatos que están presentes en la Escuela de Formación Cerveleón Cuesta, estos son la competencia, debido a que en Bogotá y más específicamente en la localidad de Kennedy hay muchas escuelas de fútbol, esta debe diferenciarse al resto en muchos aspectos, además de lo dicho anteriormente es importante entrar al mercado con precios competitivos ya que las escuelas de fútbol tienen diferentes costos asociados y uno de los retos más importantes es implementar o contar con una infraestructura que sea desde el personal hasta los campos de entrenamiento que permitan brindar una sesiones de entrenamiento de alta calidad.

A continuación, se ponen en evidencia algunas o momentos que han sido registrados mediante fotos a lo largo de este lindo proceso que hemos llevado con la escuela. (En la carpeta anexos, anexo 8 están más fotos y videos de la puesta en marcha del proyecto)

Ilustración 27Evidencia



Fuente: Autoría propia

Primera semana de entrenamiento con jugadores entre los 17 a 22 años

Ilustración 28Evidencia



Fuente: Autoría propia

Primer día de entrenamiento, en la cancha de villa Alsacia.

Ilustración 29 Evidencia puesta en marcha



Fuente: Autoría propia

Poster para iniciar el proceso de convocatorias e inscripción.

Ilustración 30 Recibo evidencia puesta en marcha

No. _____ Por \$ _____
 _____ 12 de Mayo de 20 23
 Recibi de: Miguel Olarte
 La suma de: 75.000 (Mensualidad).
 150.000 (Matricula).
 por concepto de Escuela Cerveleón Cuesta
 Recibi: _____

Fuente: Autoría propia

Ilustración 31Evidencia recibo

No 4 Por \$
4 de Abril de 2023
Recibí de: Adrian Ramos
La suma de: 75.000 (Mensualidad).
150.000 (Matricula).
por concepto de Escuela Cerveleón Cuesta
Recibí: _____

Fuente: Autoría propia

Ilustración 32 Recibo evidencia

de 20____ No____ Por \$____
10 de Abril de 2023
Recibí de: Santiago Dominguez
La suma de: 75.000 (Mensualidad)
150.000 (Matricula).
por concepto de Escuela Cerveleón Cuesta
Recibí:_____

Fuente: Autoría propia

Recibos de pago de tres de nuestros estudiantes.

Ilustración 33 Instagram escuela



Fuente: Autoría propia

Página de Instagram de la escuela.

O) ANEXOS

Tabla 22 Proyección anual

PROTECCIÓN CUADRO DE RESULTADOS		Balones	\$ 50.000,00	Pensión uniformes	\$ 75.000,00	\$ 225.000,00							
					\$ 120.000,00								
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
INGRESOS	\$ 11.250.000,00	\$ 27.000.000,00	\$ 31.500.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 40.500.000,00	\$ 45.000.000,00	\$ 49.500.000,00	\$ 54.000.000,00	\$ 58.500.000,00	\$ 63.000.000,00	\$ 67.500.000,00	\$ 72.000.000,00	
COSTOS	\$ 5.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 13.000.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 16.000.000,00	
UTILIDAD BRUTA	\$ 6.250.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 24.500.000,00	\$ 28.000.000,00	\$ 31.500.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 38.500.000,00	\$ 42.000.000,00	\$ 45.500.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 52.500.000,00	\$ 56.000.000,00	
DEUDA	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	\$ 5.472.821,20	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 34.665.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	\$ 34.180.000,00	
Patrocinios	\$ -	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	
Torneos ganados	\$ -												
IMPUESTOS	\$ -												
INGRESOS NETOS	-\$ 33.887.821,20	-\$ 18.652.821,20	-\$ 15.152.821,20	-\$ 11.652.821,20	-\$ 8.152.821,20	-\$ 4.652.821,20	-\$ 1.152.821,20	\$ 2.347.178,80	\$ 5.847.178,80	\$ 9.347.178,80	\$ 12.847.178,80	\$ 16.347.178,80	

Anexo 2

Fuente: Autoría propia

Anexo 3

Tabla 23 Gastos y costos

Presupuesto			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Entrenador	3	\$ 2.000.000,00	\$ 6.000.000,00
PF	1	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00
FT	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Ps	1	\$ 1.600.000,00	\$ 1.600.000,00
PA	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Canchas	3	\$ 2.400.000,00	\$ 7.200.000,00
Balones #5	30	\$ 70.000,00	\$ 2.100.000,00
Balones #4	15	\$ 50.000,00	\$ 750.000,00
Conos	15	\$ 7.000,00	\$ 105.000,00
Platillos	25	\$ 5.000,00	\$ 125.000,00
			\$
Estacas	20	\$ 3.000,00	60.000,00
			\$
Aros	20	\$ 3.500,00	70.000,00
Escalera coordinación	5	\$ 25.000,00	\$ 125.000,00
Silbato Fox	12	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00
Computadores	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Chalecos GPS	18	\$ 350.000,00	\$ 6.300.000,00
Software análisis partidos	1	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
Cámara acción deportiva	1	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
Marca	1	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Logo	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Diseño uniforme	1	\$ 321.000,00	\$ 321.000,00
Inscripción a torneos	1	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00
Redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter)	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00

Torneos inter- escuelas	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
		\$ 27.696.500,00	\$ 45.750.000,00

Fuente: Autoría propia

