

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**PLAN DE NEGOCIOS ESCUELA DE FÚTBOL SAN LUÍS DE
QUILLOTA FILIAL QUILPUÉ**

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

Alumno: SR. SEBASTIÁN ELÍAS MACCHIAVELLO ÁLVAREZ

VIÑA DEL MAR, 2014

DEDICATORIA

Dedico esta memoria a mis padres quienes me han apoyado durante toda mi vida.

A mis hermanos Marcos y Giovanni a quienes agradezco todo su cariño y preocupación.

A mis sobrinos Benjamín, Nicolás, Giovanni e Isabella quienes con solo una sonrisa alegran mis días

Y a todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mis padres, por transmitirme sabiduría, fortaleza y apoyo incondicional en toda ocasión.

Adicionalmente, agradezco a quien guió la presente memoria, el Sr Ernesto Fernández Oyarzo. Por su gran apoyo, preocupación y conocimientos, que permitieron dar con este resultado.

A todos aquellos profesores de la Escuela y compañeros que participaron en la entrega de conocimientos y experiencia durante mis años de estudios.

ÍNDICE

ÍNDICE	IV
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	2
1.1.- ¿Que es un plan de negocios?	2
1.2.- Funciones y objetivos del plan de negocios	3
1.3.- Tipos de Plan de Negocios	5
1.4.- Estructura plan de negocios	5
1.4.1.- Resumen ejecutivo	5
1.4.2.- Descripción de la empresa	6
1.4.3.- Análisis de la industria	6
1.4.3.1.- Fuerzas externas	7
1.4.4.- Plan estratégico	7
1.4.4.1.- Misión	7
1.4.4.2.- Visión	8
1.4.4.3.- Objetivos estratégicos	8
1.4.4.4.- Estrategia de negocio	
1.4.5.- Plan de marketing	8
1.4.6.- Plan de operaciones	9
1.4.7.- Plan de recursos humanos	10
1.4.8.- Plan financiero	11
1.4.9.- Conclusiones	11
1.5.- Síntesis capítulo I	12
CAPÍTULO II: ESTUDIO ANALISIS EXTERNO E INTERNO	13
2.1.- Análisis externo	13
2.1.1.- Análisis de la industria:	13
2.1.1.1.- Barreras de ingreso	13
2.1.1.1.1.- Diferenciación del servicio	13
2.1.1.1.2.- Vínculo con clubes profesionales	14
2.1.1.1.3.- Acceso a establecimiento deportivo	14

2.1.1.2.- Poder de negociación de los proveedores	14
2.1.1.3- Poder de negociación de los clientes	14
2.1.1.4.- Principales competidores	15
2.1.1.5.- Barreras de salida	15
2.1.2.- Fuerzas externas.....	16
2.1.2.1.- Fuerzas Económicas.....	16
2.1.2.1.1.- Tasa de desocupación	16
2.1.2.1.2.- Políticas monetarias, tasa de interés	17
2.1.2.1.3.- Inflación	18
2.1.2.1.4.- Ingreso disponible	19
2.1.2.1.5.- Producto interno bruto (PIB)	20
2.1.2.2.- Fuerzas sociales y demográficas.....	20
2.1.2.2.1.- Demografía	21
2.1.2.2.2.- Expectativas y nivel de confianza	22
2.1.2.3.- Fuerzas tecnológicas	23
2.1.2.3.1.- Internet.....	23
2.1.2.4.- Fuerzas política, gubernamental y legales	24
2.1.2.5.- Fuerzas competitivas	24
2.1.3.- Resumen de las oportunidades y amenazas identificadas.....	25
2.2.1.- Análisis interno	26
2.2.1.1.- Encuesta a alumnos y apoderados.....	26
2.2.1.1.1.- Pregunta N°1	26
2.2.1.1.2.- Pregunta N°2	27
2.2.1.1.3.- Pregunta N°3	28
2.2.1.1.4.- Pregunta N°4	29
2.2.1.1.5.- Pregunta N°5	30
2.2.1.1.6.- Pregunta N°6	31
2.2.1.1.7.- Síntesis encuesta.....	32
2.2.1.2.- Entrevistas y visitas personales	32
2.2.1.2.1.- Fortalezas	33
2.2.1.2.2.- Debilidades	34
2.2.1.2.3.- Síntesis de las fortalezas y debilidades identificadas	35
2.3.- Síntesis Capítulo II.....	36

CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS.....	37
3.1.- Resumen ejecutivo	37
3.2.- Descripción del negocio.....	39
3.2.1.- Historia de la escuela	39
3.2.2.- Servicios ofrecidos	39
3.2.3.- Equipo Empresarial	39
3.3.- Plan estratégico	40
3.3.1.- Misión	40
3.3.2.- Visión.....	40
3.3.3.- Valores	40
3.3.4.- Objetivos estratégicos	41
3.3.5.- Estrategia del negocio	41
3.4.- Plan de Marketing.....	42
3.4.1.- Objetivos	42
3.4.2.- Mezcla de marketing	42
3.4.2.1.- Descripción del servicio.....	42
3.4.2.2.- Precio	42
3.4.2.3.- Distribución o plaza	43
3.4.2.4.- Promoción	43
3.4.3.- Posicionamiento	46
3.5.- Plan de operaciones	46
3.5.1.- Objetivo	46
3.5.2.- Aspectos generales del servicio	46
3.5.3.- Marca utilizada	47
3.5.4.- Estructuración de los procesos para el mejoramiento del servicio	47
3.5.4.1.- Entrenamientos de fútbol	47
3.5.4.1.1.- Procesos previos a los entrenamientos	47
3.5.4.1.2.- Procesos durante los entrenamientos.....	48
3.5.4.1.3.- Procesos realizados después de los entrenamientos	48
3.5.4.2.- Partidos amistosos y de LIGA	48
3.5.4.2.1.- Procesos previos	49
3.5.4.2.2.- Procesos durante el día del partido	49
3.5.4.2.3.- Procesos posteriores al partido.....	49

3.5.4.3.- Reuniones profesorado	49
3.5.4.4.- Proceso de inscripción nuevo alumno.....	50
3.5.4.5.- Proceso de reclutamiento y selección	50
3.5.5.- Materiales, herramientas y equipos de trabajo.....	50
3.5.6.- Otros aspectos	51
3.6.- Plan de recursos humanos	52
3.6.1.- Objetivos	52
3.6.2.- Descripción de puestos	52
3.6.2.1.- Profesorado.....	53
3.6.2.2.- Árbitros.....	54
3.6.2.3.- Kinesiólogo.....	54
3.6.2.4.- Promotoras.....	55
3.6.3.- Reclutamiento y selección.....	56
3.6.4.- Evaluación del personal	56
3.6.5.- Motivación y desarrollo personal	57
3.6.6.- Remuneración	57
3.7.- Plan financiero	60
3.7.1.- Objetivos	60
3.7.2.- Análisis de ingresos y egresos	60
3.7.3.- Flujo de caja proyectado. Escenario Esperado.	64
3.7.4.- Análisis de la rentabilidad en la inversión. Calculo de Van y TIR.	64
3.7.4.1.- Datos a tener en consideración.....	64
3.7.4.2.- Resultados	65
3.7.4.3.- Punto de equilibrio	66
3.7.5.- Análisis de sensibilidad	66
3.7.5.1.- Escenario optimista	67
3.7.5.2.- Escenario pesimista	67
3.7.6.- Síntesis plan financiero	68
3.8.- Estructura legal.....	69
3.9.- Conclusión y sugerencias.....	69
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS.....	72

RESUMEN

La presente tesis consiste en la confección de un plan de negocios para la escuela de fútbol San Luís de Quillota filial Quilpué. Se ejecuta un estudio de las variables internas y externas; identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se realiza un plan estratégico, un plan de marketing, un plan de recursos humanos y un plan financiero de la escuela. En conclusión se obtienen las estrategias finales, que servirán para el crecimiento y desarrollo de la escuela.

ABSTRACT

The present work consists of drawing up a business plan for the football school San Luis de Quillota subsidiary of Quilpué. It will execute a study of internal and external variables; identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats. A strategic plan is carried out by: a marketing plan, human resources and financial school. In conclusion the final strategies that serve to the growth and development of the school are obtained.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación tiene como objetivo general proporcionar un plan de negocios que sea útil para la escuela de fútbol San Luís de Quillota Filial Quilpué, orientando a sus directivos en la utilización de ciertas estrategias que ayuden al crecimiento y desarrollo de la escuela. El trabajo se divide en tres capítulos: El primero corresponde al marco teórico, en el cual se exponen las características principales de los planes de negocios, sus funciones, los tipos que existen y la estructura que poseen. En el capítulo número dos se realiza un estudio, el cual consta de un análisis externo e interno de la escuela, con el propósito de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así, determinar las estrategias que ayuden a potenciar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno. Finalmente, en el capítulo número tres se lleva a cabo la confección del plan de negocios.

Actualmente las actividades de la escuela no responden a ningún tipo de estudio previo y carecen de objetivos claros, por lo que este documento ayudará a establecerlos, fomentando a que todas las áreas de la organización puedan trabajar en conjunto para el cumplimiento de dichos objetivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- ¿Que es un plan de negocios?

De acuerdo con (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.33) "El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos." Así mismo, según (De la Vega García Pastor, 2004, p.1) "El plan de negocios es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto". Mientras que (Borello, 1994, p.62) lo define como "Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados(objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro". A modo de complemento (Stutely, 2000, p.xii) , "Un plan no existe en el aislamiento. No debe redactarse y luego archivarse. Se remitirá, desde luego, a los niveles inferiores para comunicar

la dirección que sigue la empresa y que actividad deben realizar sus elementos". Gracias a las definiciones de estos expertos, se puede apreciar que el plan de negocios es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de las empresas. Es un documento que sirve como guía para el empresario en donde se describe el negocio y se analiza la situación del mercado para luego establecer las acciones que se realizarán en el futuro para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.2.- Funciones y objetivos del plan de negocios

Este plan "permite al promotor de una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad. Además, el plan de negocio desarrollará las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para lograr la consecución de los objetivos que el propio plan habrá previsto. Una vez en marcha, el plan de negocio servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto y como fuente de valiosa información para la realización de presupuestos e informes" (1). Así mismo, (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.34) señala que dentro de las principales funciones del plan de negocios se encuentran:

- ❖ Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

¹ DE LA VEGA GARCIA PASTOR, Ignacio. El plan de negocio: una herramienta indispensable. Madrid, España: Dpto.de publicaciones del instituto de empresa. 2004. 1 p

- ❖ Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos de los procesos.
- ❖ Mostrar la capacidad empresarial del empresario
- ❖ Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo
- ❖ Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollaran las actividades de la empresa."

El plan de negocios busca informar a los *stakeholders* las virtudes de la empresa. "Sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, inversores institucionales y privados (*venture-capitalist* o *business angels*), organismos públicos y otros agentes implicados cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero"⁽²⁾. En este mismo sentido, (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.35) señala que el plan de negocio debe resaltar que la empresa:

- ❖ Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- ❖ Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- ❖ Mantiene bien informado a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

² Ibid

1.3.- Tipos de Plan de Negocios

De acuerdo con (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.40-41) existen cuatro tipos de planes de negocios:

- ❖ Plan de negocios para empresas en marcha
- ❖ Plan de negocios para nuevas empresas
- ❖ Plan de negocios para inversionistas
- ❖ Plan de negocios para administradores

1.4.- Estructura plan de negocios

En el presente trabajo se utilizará mayoritariamente la estructura propuesta para empresas en marcha según (WEINBERGER VILLARÁN, 2009), considerando también el aporte de otros autores citándolos cuando corresponda.

1.4.1.- Resumen ejecutivo

“El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Es la sección más importante, pues muchas veces es la única que se lee”.⁽³⁾ Esta sección “Es un requisito comercial, especialmente a la hora de negociar con potenciales inversores en nuestro proyecto empresarial, e igualmente puede ser la herramienta de comunicación con responsables corporativos...” ⁽⁴⁾. De ahí la gran importancia del resumen ejecutivo, en otras palabras, es la carta de presentación del plan de negocios, por

³ WEINBERGER, Karen. Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. 1ª ed. Perú. 2009. 44 p.

⁴ DE LA VEGA GARCIA PASTOR, Ignacio, op.cit.p.4

lo cual debe ser conciso, pero a la vez atractivo, de manera tal que provoque interés en el lector y lo incentive a seguir revisando el plan de negocios.

1.4.2.- Descripción de la empresa

De acuerdo con (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.46) dentro de esta sección se debe incluir una información con respecto a:

- ❖ Historia de la empresa
- ❖ Productos y servicios ofrecidos
- ❖ Equipo empresarial y comercial

1.4.3.- Análisis de la industria

Según (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.60-63) el análisis de la industria debe responder las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?
- ❖ ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?
- ❖ ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?
- ❖ ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad entre ellos?
- ❖ ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

Este análisis ayudará a identificar las distintas amenazas y oportunidades que existan en el exterior de la empresa, sirviendo de herramienta para la toma de decisiones y así, enfrentarlas de la mejor manera. “Una auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera

que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas (5)

1.4.3.1.- Fuerzas externas

“Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr los objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales(6).” Es por ello la importancia de un buen análisis externo, ya que sin él, la empresa no podrá anteponerse a los problemas que puedan existir dentro del entorno, lo que generaría una desventaja con aquellas empresas que si realizan estos estudios.

1.4.4.- Plan estratégico

1.4.4.1.- Misión

“La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas: Quienes somos, que hacemos, para quien lo hacemos, como lo hacemos, donde lo hacemos, porque lo hacemos, y en que creemos” (7). La misión representa el motivo por el cual existe la compañía.

⁵ FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. 9^a ed. México. 2003. 80 p

⁶ Ibid

⁷ WEINBERGER, Karen op.cit. p.65.

1.4.4.2.- Visión

“La visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a tres años” (8). Es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa y en que pretende convertirse en el largo plazo. “Debe responder a la pregunta básica ¿Que queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral” (9)

1.4.4.3.- Objetivos estratégicos

Con respecto a los objetivos estratégicos (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.66) señala que estos deben cumplir con ciertas condiciones, dentro de estos se destacan el hecho de que deben ser establecidos para toda la organización, deben establecerse de manera permanente y siempre que se pueda reflejarlos en terminos cuantitativos.

1.4.4.4.- Estrategia de negocio: “Las estrategias se refieren a la forma en cómo las organizaciones alcanzan sus objetivos”(10). Es decir, tiene relación a la manera en que las empresas lograrán el cumplimiento de sus objetivos estratégicos dentro de los plazos estipulados.

1.4.5.- Plan de marketing

“El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de estrategias comerciales que nos permitan alcanzar las cifras de facturación que recogerá el análisis

⁸ Ibid p.64

⁹ FRED R. David. op.cit. p.56

¹⁰ WEINBERGER, Karen Loc.cit. p.66.

económico-financiero. El plan de marketing, por lo tanto, ha de detallar la estrategia global de marketing que nos sirva para explotar nuestra oportunidad de negocio y las ventajas competitivas inherentes a ella” (11). Así mismo, (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.70) señala que este plan debe contener:

- ❖ Descripción del producto o servicio
- ❖ Estrategia de precio
- ❖ Estrategia de distribución o plaza
- ❖ Estrategia de promoción y estrategia de posicionamiento

Esto ayudará a la empresa a establecer las estrategias necesarias que ayuden a diferenciar su producto o servicio de la competencia, logrando resaltar sus ventajas competitivas.

1.4.6.- Plan de operaciones

El plan de operaciones debe contar con los siguientes puntos (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.76-81):

- ❖ Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing
- ❖ Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio
- ❖ Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.

¹¹ DE LA VEGA GARCIA PASTOR, Ignacio. Op.cit. p.8

- ❖ El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos de productos o servicios finales.
- ❖ Aspectos técnicos del producto o servicio
- ❖ Ubicación de la empresa
- ❖ Orden, Seguridad e higiene
- ❖ Estándares calidad e indicadores de eficiencia

1.4.7.- Plan de recursos humanos

Con respecto al plan de recursos humanos (DE LA VEGA GARCIA PASTOR, Ignacio, 2004, p.10-11) explica que en esta sección se deben describir las distintas categorías de trabajo que existirán en la empresa, las formulas de contratación, el número de trabajadores por categoría y la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajo. Por otra parte, (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.87-92) señala que el plan de recursos humanos debe contar con los siguientes puntos:

- ❖ Las principales funciones que se requieren en el negocio
- ❖ Las descripciones de cada puesto de trabajo
- ❖ Las políticas y estrategias que ayudaran a administrar el recursos humano
- ❖ La remuneración de cada puesto de trabajo
- ❖ Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal
- ❖ La evaluación del personal
- ❖ Estrategias de motivación y desarrollo personal

1.4.8.- Plan financiero

“Su propósito es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para él. Como es obvio, antes de llegar a este punto concreto, y tras la realización del estudio de mercado de nuestro plan de negocios, habrá sido necesario realizar “algunos números” previos que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio” (12). Algunos de los puntos que debe contemplar este plan según (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.93-108) son :

- ❖ Datos, supuestos y políticas económicas y financieras
- ❖ Plan de ventas de la nueva unidad de negocio
- ❖ Análisis de costos
- ❖ Adquisición de materiales e insumos para la producción
- ❖ Proyección flujo de caja
- ❖ Análisis de rentabilidad
- ❖ Análisis de sensibilidad y riesgo

1.4.9.- Conclusiones

Finalmente (WEINBERGER VILLARÁN, 2009, p.114) señala que el plan de negocios deberá terminar con conclusiones y recomendaciones, en donde se explicara si la empresa es viable en términos económicos, sociales, ambientales y si la rentabilidad de sus proyectos es atractiva o no.

¹² Ibid p.11

1.5.- Síntesis capítulo I

El plan de negocios es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de una empresa y el de sus distintas áreas, como las finanzas, recursos humanos, producción y marketing. Este documento debe ser lo suficientemente claro y sencillo para el entendimiento de los distintos *stakeholders*, dentro de los cuales pueden encontrarse futuros inversionistas interesados en los proyectos de la compañía, es por ello la gran importancia que toma el realizar un trabajo serio y comprometido. Previamente a la realización de este documento debe existir un estudio interno y externo de la empresa que facilite identificar posteriormente la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa, junto con las estrategias necesarias para su cumplimiento. También se deben establecer los objetivos para cada área de la compañía y las estrategias que se utilizaran para alcanzarlos. En conclusión, es importante que las empresas realicen un plan de negocios en donde se reflejen sus objetivos y estrategias y así su desempeño será más satisfactorio del que sería sin este documento.

CAPÍTULO II

ESTUDIO: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

2.1.- Análisis externo

Este estudio busca identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la escuela de fútbol San Luís de Quillota filial Quilpué, a través del análisis de la industria en la que se encuentra y el de los factores externos de la organización.

2.1.1.- Análisis de la industria:

La industria identificada está relacionada con el conjunto de escuelas de fútbol vinculadas con clubes profesionales, principalmente ubicadas en la provincia de Marga Marga.

2.1.1.1.- Barreras de ingreso

Existen principalmente tres barreras de ingresos para aquellas nuevas escuelas de fútbol que desean ingresar a la industria, estas son: diferenciación del servicio, vínculo con clubes profesionales y acceso a establecimientos deportivos.

2.1.1.1.1.- Diferenciación del servicio

Dentro de la provincia de Marga Marga existen escuelas de fútbol con un servicio muy bien posicionado en la mente de los clientes, lo que dificulta la diferenciación de nuevas escuelas.

2.1.1.1.2.- Vínculo con clubes profesionales

Es prioritario ser escuela representativa de algún club profesional del fútbol chileno o extranjero. Esto otorga un mayor nivel de estatus e imagen a la escuela.

2.1.1.1.3.- Acceso a establecimiento deportivo

Las actividades futbolísticas deben ser realizadas dentro de un establecimiento deportivo que tenga las características necesarias para el buen funcionamiento de ellas, por ejemplo: canchas en buen estado, iluminación, mallas de protección, permisos, seguridad, camarines, baños amplios, etc.

2.1.1.2.- Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de las escuelas de fútbol son los establecimientos deportivos, quienes facilitan la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades (canchas, camarines, baños, etc.). Dentro de la provincia de Marga Marga existe un gran número de estos establecimientos con características similares, en este sentido, su poder de negociación es relativamente bajo, por lo que representa una oportunidad para la escuela de fútbol de San Luís en caso de querer realizar sus actividades en otro lugar.

2.1.1.3.- Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es relativamente alto. Esto se debe a la facilidad que poseen de cambiarse de una escuela a otra, ya que dentro de la provincia de Marga Marga existe un gran número de ellas con características similares. Lo anterior, representa una amenaza para la escuela San Luís, ya que

perderá clientes en el caso de que su servicio no sea lo suficientemente satisfactorio

2.1.1.4.- Principales competidores

La principal competencia está relacionada con aquellas escuelas vinculadas con clubes de fútbol profesionales de igual o mayor popularidad. La rivalidad entre ellas es alta, generando una amenaza, ya que cada una de ellas buscara atraer y retener al mayor número de alumnos.

Tabla 2.1: Escuelas: Mensualidad, matrícula y cantidad de categorías.

Escuela	Mensualidad	Matrícula	Categorías
San Luís	\$ 16.000	\$ 20.000	5
U. de Chile	\$ 20.000	\$ 30.000	2
Wanderers	\$ 18.000	\$ 25.000	5
Unión la Calera	\$ 14.000	\$ 20.000	4
U. Católica	\$ 20.000	\$ 25.000	5
Everton	\$ 20.000	\$ 20.000	4
Colo Colo	\$ 20.000	\$ 30.000	6

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.5.- Barreras de salida

No existen grandes inversiones iniciales ni compromisos que dificulten el cierre de la escuela. Las pocas barreras de salidas existentes representan una oportunidad en caso de dejar el negocio.

2.1.2.- Fuerzas externas

De acuerdo con (FRED R. DAVID, 2003, p. 80) , las fuerzas externas se dividen en cinco categorías: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales y demográficas, fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas. Los cambios que ocurren en estas fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr los objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales. A continuación se identificarán cada uno de estos factores.

2.1.2.1.- Fuerzas Económicas

Las fuerzas económicas tienen una relación directa en el nivel de consumo de la población. A medida que el bienestar económico aumenta, los individuos están dispuestos a pagar más por un mejor servicio

2.1.2.1.1.- Tasa de desocupación

En la tabla 2.2 se observa el aumento de la tasa de desocupación de cada mes del año 2014 en comparación con los mismos meses del año anterior. Este aumento representa una amenaza, ya que esto se traduce en la disminución del nivel de ingreso de los individuos, afectando el consumo de bienes y servicios que no son de primera necesidad.

Tabla 2.2: Tasas de desocupación, nacional y por región, INE (porcentaje)

Periodo	Nacional	Región V	Periodo	Nacional	Región V	Periodo	Nacional	Región V
ene.2012	6,6	8,3	ene.2013	6	7,4	ene.2014	6,1	7,9
feb.2012	6,4	7,9	feb.2013	6,2	6,9	feb.2014	6,1	7,2
mar.2012	6,6	7,7	mar.2013	6,2	7,3	mar.2014	6,5	7,4
abr.2012	6,5	7,5	abr.2013	6,4	6,6	abr.2014	6,1	7
may.2012	6,7	7,6	may.2013	6,4	6,5	may.2014	6,3	7,4
jun.2012	6,6	7,5	jun.2013	6,2	6,8	jun.2014	6,5	7,2
jul.2012	6,5	7,5	jul.2013	5,7	6,7	jul.2014	6,5	7,1
ago.2012	6,4	7,7	ago.2013	5,7	6,8	ago.2014	6,7	7,2
sep.2012	6,5	7,2	sep.2013	5,7	6,5	sep.2014	6,6	7,7
oct.2012	6,6	6,7	oct.2013	5,8	6,6	oct.2014	6,4	7
nov.2012	6,2	6,9	nov.2013	5,7	7,1			
dic.2012	6,1	6,7	dic.2013	5,7	7,2			

Fuente: Banco central de Chile ⁽¹³⁾

2.1.2.1.2.- Políticas monetarias, tasa de interés

Las políticas monetarias ejercidas por el banco central tienen gran impacto dentro de la economía del país, influyendo en la cantidad de dinero circulante y en los tipos de interés o costes de dinero. “En su reunión mensual de política monetaria, el consejo del Banco Central de Chile acordó mantener la tasa de interés de política monetaria en 3% anual. Los antecedentes de la actividad, la demanda y el empleo siguen dando cuenta del bajo dinamismo de la economía chilena. Las condiciones de financiamiento local reflejan el impacto del estímulo monetario. El consejo reafirma su compromiso de conducir la política monetaria con flexibilidad. Cambios futuros en la TPM dependerán de las implicancias de las condiciones macroeconómicas internas y externas sobre la perspectiva inflacionarias” ⁽¹⁴⁾. En

¹³ Banco central de Chile. [en línea] > <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx> < [consulta: diciembre 2014]

¹⁴ibid <http://www.bcentral.cl/prensa/comunicados-consejo/politicamonetaria/2014/rpm18112014.pdf>

la tabla 2.3 se muestra la disminución constante que ha tenido la tasa de interés en el año 2014, comenzando con un 4,5% en el mes de enero hasta un 3% en el mes de noviembre (1,5% de diferencia durante el año).

Tabla 2.3: Tasas de interés de referencia de la política monetaria (porcentaje).

Periodo	Ene	Febr	Mar	abr	may	jun	Jul	ago	sept	oct	nov
TPM (%)	4,50	4,40	4,11	4,00	4,00	4,00	3,88	3,63	3,36	3,25	3,00

Fuente: Banco central de Chile ⁽¹⁵⁾

Esto representa una oportunidad para el negocio, ya que al disminuir la tasa de interés, el costo de los créditos también disminuye, volviéndose más atractivo el financiamiento de las inversiones, contribuyendo al incremento de la producción, del empleo y del consumo.

2.1.2.1.3.- Inflación

Desde Enero a Noviembre del año 2014 el IPC a aumentando desde un 2,8% a 5,5%. El porcentaje más alto se registró en el mes de Octubre con un 5,7%. “La inflación de octubre sorprendió significativamente al alza, alcanzando 5,7% anual. En el escenario más probable, se mantendrá algunos meses por sobre el límite superior del rango de tolerancia”¹⁶. El aumento de la inflación genera incertidumbre y desconfianza en los precios, disminuyendo el bienestar de la población y el nivel de consumo (Amenaza).

¹⁵ Ibid ><http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx><

¹⁶ Ibid<http://www.bcentral.cl/prensa/comunicados-consejo/politicamonetaria/2014/rpm18112014.pdf>

Tabla 2.4: IPC, variación mismo periodo año anterior, información histórica. (2014)

Periodo	ene	Febr	Mar	abr.	may	jun	Jul	ago	sept	oct	nov
IPC General (%)	2,8	3,2	3,5	4,3	4,7	4,3	4,5	4,5	4,9	5,7	5,5

Fuente: Banco central de Chile ⁽¹⁷⁾

2.1.2.1.4.- Ingreso disponible

Tabla 2.5: Índice general de remuneraciones, INE (base 2009=100)

Remuneración. REAL

Periodo	Índice	Periodo	Índice
ene.2013	122,6	ene.2014	126,0
feb.2013	122,6	feb.2014	125,7
mar.2013	122,9	mar.2014	125,6
abr.2013	123,9	abr.2014	125,4
may.2013	124,0	may.2014	125,3
jun.2013	123,2	jun.2014	125,3
jul.2013	123,5	jul.2014	126,5
ago.2013	124,5	ago.2014	126,5
sep.2013	124,5	sep.2014	126,2
oct.2013	124,3	oct.2014	125,3

Fuente: Banco central de Chile ⁽¹⁸⁾

¹⁷ Ibid ><http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx><

¹⁸ Ibid

Al comparar los meses del año 2014 con los respectivos meses del año anterior se aprecia un aumento en el índice general de remuneraciones nacional. El aumento del ingreso real favorece el poder adquisitivo de los individuos, incentivando el consumo de productos y servicios (Oportunidad).

2.1.2.1.5.- Producto interno bruto (PIB)

En la tabla 2.6 se observa un aumento del PIB regional dentro de los años 2011, 2012 y 2013. El aumento del PIB refleja un crecimiento en la actividad productiva y, consecuentemente, mas puestos de trabajo. (Oportunidad)

Tabla 2.6: PIB región V, volumen a precios del año anterior encadenado (Índice) referencia 2008

Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Región V	100,5	96,9	100,0	107,0	111,8	115,8

Fuente: Banco central de Chile (¹⁹)

2.1.2.2.- Fuerzas sociales y demográficas.

“Los cambios sociales, culturales, demográficos ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas impresionan y desafían a empresas grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias”²⁰. A continuación algunas de estas variables.

¹⁹ Ibid

²⁰ FRED R. David. op.cit. p.84

2.1.2.2.1.- Demografía

Chile enfrenta una transición demográfica avanzada ya que disminuye la natalidad y la mortalidad, aumentando el envejecimiento de la población.

Tabla 2.7: POBLACIÓN SEGÚN EDAD SIMPLE. 2012-2019.VALPARAISO. (INE)

Edad	Años							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
4	23.075	23.622	23.977	23.926	23.813	23.838	23.882	23.897
5	22.501	23.165	23.713	24.066	24.017	23.903	23.929	23.974
6	22.396	22.598	23.262	23.812	24.164	24.115	24.001	24.027
7	22.594	22.495	22.698	23.360	23.911	24.263	24.214	24.100
8	22.804	22.693	22.593	22.798	23.459	24.011	24.362	24.314
9	23.469	22.903	22.792	22.692	22.897	23.557	24.111	24.460
10	23.895	23.566	23.000	22.889	22.790	22.995	23.654	24.210
11	24.300	23.991	23.662	23.097	22.986	22.886	23.092	23.751
12	24.796	24.396	24.088	23.758	23.192	23.083	22.982	23.188
13	25.333	24.891	24.491	24.183	23.854	23.288	23.180	23.079
14	25.878	25.428	24.985	24.587	24.279	23.950	23.383	23.274
15	26.489	26.018	25.569	25.125	24.728	24.420	24.092	23.526
16	27.110	26.673	26.203	25.754	25.310	24.914	24.607	24.279
TOTAL	314.640	312.439	311.033	310.047	309.400	309.223	309.489	310.079

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)²¹

En la tabla 2.7 se muestra la proyección del total de individuos entre los cuatro y dieciséis años de edad dentro de la región de Valparaíso para los próximos años. Esta proyección fue realizada por el instituto nacional de estadística (INE) a esperas del censo abreviado del año 2017. Se observa una disminución cercana a los cuatro mil quinientos individuos (1,5%) entre el 2012 y 2019. La variación es relativamente baja, por lo que representa una amenaza poco relevante.

²¹ INE [en línea] <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php>
Archivo .xlsx .consulta: [diciembre 2014]

2.1.2.2.2.- Expectativas y nivel de confianza

Las expectativas y el nivel de confianza que poseen los individuos y las empresas con respecto a la situación económica del país, influye en los distintos factores económicos de este, por ejemplo, en el consumo, ahorro, inversión, etc. En la tabla 2.8 se aprecia la disminución que ha tenido el índice de percepción de la economía (IPEC) por parte de la población en general.

Tabla 2.8: Índice de percepción de la economía (IPEC) Año 2014. Promedio.

Periodo	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sep.	Oct.	Nov.
Indice	54,7	54,4	53,4	52,6	50,4	49,3	47,5	43,1	42,6	43,1	41,1

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco central de Chile ⁽²²⁾

Así mismo, en la tabla 2.9 se muestra la disminución del índice mensual de confianza empresarial (IMCE).

Tabla 2.9: Índice mensual de confianza empresarial (IMCE)

Periodo	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sep.	oct	nov
IMCE	50,4	51,1	51,9	48,9	47,4	43,7	42,2	41,3	43,2	41,5	40,6

Fuente: Banco Central de Chile ⁽²³⁾

Esto genera una mayor incertidumbre, por lo que los individuos están menos dispuestos a comprar productos y servicios que no son de primera necesidad (amenaza).

²² Banco central de Chile. [en línea] > <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx> < [consulta: diciembre 2014]

²³ Ibid

2.1.2.3.- Fuerzas tecnológicas

La tecnología se encuentra en constante evolución y día a día se innova en algún aspecto. En la actualidad ya es normal que esté presente en todos los ámbitos de la vida, uno de los campos en los que evoluciona más rápido es en el ámbito laboral. A medida la tecnología avanza, las formas de comunicación también crecen, por lo que dar a conocer a una empresa o negocio se ha facilitado en los últimos años. De acuerdo con (FRED R. 2003, p. 93) las empresas que por tradición han limitado las inversiones en tecnología requieren de forma urgente un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado.

2.1.2.3.1.- Internet

Actualmente el internet ha dejado de ser un centro de información para convertirse en una herramienta potencial que ayuda al crecimiento de las empresas. Hoy en día las empresas utilizan el internet como recurso informativo para dar a conocer las virtudes de sus productos y/o servicios a los distintos *stakeholders*. En el caso de la escuela de fútbol San Luís de Quillota filial Quilpué sería beneficioso utilizar esta herramienta para informar a apoderados y alumnos sobre las distintas actividades a realizar, dar a conocer sus atributos a los futuros clientes, entregar información relevante para la matriculación de nuevos alumnos, etc.

2.1.2.4.- Fuerzas política, gubernamental y legales

Toda empresa debe estar constituida legalmente bajo los preceptos de la ley, cumpliendo sus responsabilidades legales como el pago de impuestos. Esto representa una amenaza para la escuela, ya que actualmente no está constituida legalmente, por lo que este proceso será realizado a la brevedad por parte del director de la escuela.

2.1.2.5.- Fuerzas competitivas

Una de las amenazas más relevantes tiene relación con la existencia de una alta competencia entre las escuelas de fútbol pertenecientes a la provincia de Marga Marga. La escuelas más destacadas son aquellas vinculadas con clubes de fútbol profesionales como por ejemplo: Universidad de Chile, Universidad Católica, Everton, Santiago Wanderers, Unión la calera, San Luís de Quillota y Colo Colo

Tabla 2.10: Mensualidad, matrícula y categorías de las principales competencias.

Escuela	mensualidad	matricula	categorias
San Luis	\$ 16.000	\$ 20.000	5
U de Chile	\$ 20.000	\$ 30.000	2
Wanderers (quilpue. Villa alemana)	\$ 18.000	\$ 25.000	5
Bicentenario (Union la Calera)	\$ 14.000	\$ 20.000	4
Universidad catolica	\$ 20.000	\$ 25.000	5
Everton	\$ 20.000	\$ 20.000	4
Colo Colo	\$ 20.000	\$ 30.000	6

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2.10 se muestra el cobro mensual, la matrícula y el número de categorías existentes dentro de cada una de estas escuelas.

2.1.3.- Resumen de las oportunidades y amenazas identificadas

De acuerdo con el análisis anteriormente señalado, se puede apreciar que en el ámbito externo de la escuela San Luis de Quillota filial Quilpué, existen oportunidades tales como: disminución tasa de interés, tecnología e internet, bajo poder de los proveedores, existencia de barreras de ingreso en la industria, aumento en el índice de remuneraciones general, aumento del PIB y presencia de barreras de salidas, así mismo, dentro de las amenazas identificadas se encuentran: aumento tasa de desocupación, aumento del IPC, expectativas negativas sobre la economía del país por parte de la población y empresarios, disminución de la población joven, alto poder de negociación de los clientes, la importancia que tiene el ámbito legal dentro de las empresas y el alto nivel de competencia que existe entre las distintas escuelas de fútbol de la zona. Es importante señalar, que los objetivos y las estrategias que se adopten deben tener en consideración las variables anteriormente señaladas, y así, aprovechar las oportunidades que se presentan y evitar las amenazas que existen en el entorno de la organización, de manera tal de responder de la mejor manera frente a ellas y poder sobresalir al resto de las escuelas.

2.2.1.- Análisis interno

Este análisis busca identificar las fortalezas y debilidades que existen dentro de la escuela San Luis de Quillota filial Quilpué. Para ello se realizó una encuesta a los clientes , junto con una entrevista al director y profesores de la escuela y visitas personales a las actividades de los alumnos dentro del establecimiento deportivo.

2.2.1.1.- Encuesta a alumnos y apoderados.

En el mes de noviembre del año 2014, con el objetivo de ayudar a identificar aquellas fortalezas y debilidades percibidas por los clientes de la escuela, es que se realizó una encuesta que buscaba evaluar distintos tipos de atributos. Las encuestas realizadas a los alumnos pertenecientes a las categorías pequeñas fueron respondidas por sus padres, el resto fueron realizadas por los mismos alumnos. A continuación se presentaran algunas de las preguntas más relevantes, con sus respectivos resultados:

2.2.1.1.1.- Pregunta N°1

¿Con que atributos relaciona al fútbol? (El fútbol en general). Por favor califique cada una de las opciones: Competitividad, disciplina, entusiasmo, estatus y pasión.

En la tabla 2.11 se puede observar que los atributos más relevantes, considerados como “muy importantes” son los de disciplina (89,6%), entusiasmo (85,1%) y pasión (65,7%). Al contrario, los atributos menos relevantes tienen relación con la

competitividad y el estatus, este último incluso refleja un 10,4% que lo considera “sin importancia” y un 4,5% poco importante.

Tabla 2.11: Pregunta N°1

	Competitividad	Disciplina	Entusiasmo	Estatus	Pasion
Muy importante	20,9%	89,6%	85,1%	14,9%	65,7%
Importante	59,7%	10,4%	14,9%	40,3%	25,4%
Medianamente importante	19,4%	0,0%	0,0%	29,9%	9,0%
Poco importante	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%
Sin importancia	0,0%	0,0%	0,0%	10,4%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

Esto ayuda a visualizar lo apreciado que es la inculcación de valores; tales como: disciplina, entusiasmo y pasión, más que otros atributos como el estatus o el nivel de competitividad de una escuela.

2.2.1.1.2.- Pregunta N°2

Con respecto a los atributos mencionados en la pregunta N°1, evalúe el grado con que usted relaciona cada uno de ellos con la escuela de San Luís. Otorgue una nota de 1 a 7 (donde 1 es la nota más baja y 7 la más alta)

En la tabla 2.12 se puede apreciar la existencia de una mejor evaluación en aquellos atributos que fueron considerados como más importantes en la pregunta N°1. Estos son: Disciplina (86,6% nota 7), entusiasmo (94% nota 7), pasión

(74,6% nota 7). Mientras que los atributos considerados menos importantes fueron evaluados con notas más bajas: Competitividad: 7 (37,3%), 6 (43,3%), 5 (19,4%); Estatus 7(25,4%), 6 (50,7%), 5 (13,4%), 4 (4,5%), 3 (6,0%).

Tabla 2.12: Pregunta N°2

Nota	Competitividad	Disciplina	Entusiasmo	Estatus	Pasión
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	0,0%	0,0%	0,0%	6,0%	0,0%
4	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%
5	19,4%	0,0%	0,0%	13,4%	0,0%
6	43,3%	13,4%	6,0%	50,7%	25,4%
7	37,3%	86,6%	94,0%	25,4%	74,6%

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1.3.- Pregunta N°3

¿Qué atributos debe poseer la escuela de fútbol ideal? Por favor califique cada una de las siguientes opciones según su grado de importancia: Buena ubicación, canchas en buen estado, prestigio, valores, rendimiento deportivo y tarifas económicas.

En la tabla N°2.13 se observa que los atributos más importantes están relacionados con la entrega de valores (Muy importante 83,6%, importante 16,6 %) y con la existencia de canchas en buen estado (Muy importante 64,2%, importante 25,4%, medianamente importante 10,4%), seguido por la existencia de tarifas económicas (Muy importantes 32,8%, importante 29,9%, medianamente

importante 31,3%, poco importante 6,0%). Mientras que los atributos menos relevantes son los relacionados con la buena ubicación de los establecimientos deportivos (Muy importante 20,9%, importante 47,8%, medianamente importante 31,3%) y el prestigio (Muy importante 22,4%, importante 25,4%, medianamente importante 32,8%, poco importante 1,5%). Se vuelve a apreciar que el atributo más relevante es la inculcación de valores hacia los alumnos; y menos relevante el prestigio o popularidad que posea una escuela, lo que no significa que se ignore, por el contrario, es necesario responder positivamente a cada uno de estos atributos de la misma manera.

Tabla 2.13: Pregunta N°3

Grado importancia	Buena ubicación	Canchas buen estado	Prestigio	Valores	Rendimiento deportivo	Tarifas económicas
muy importante	20,9%	64,2%	22,4%	83,6%	26,9%	32,8%
Importante	47,8%	25,4%	43,3%	16,4%	46,3%	29,9%
medianamente importante	31,3%	10,4%	32,8%	0,0%	26,9%	31,3%
poco importante	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	6,0%
sin importancia	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1.4.- Pregunta N°4

Seleccione el grado de satisfacción que le otorga la escuela San Luis en cada uno de los siguientes puntos. Evalúe con nota de 1 a 7, donde 1 es la nota más baja y 7 la más alta.

Tabla 2.14: Pregunta N°4

Nota	Buena ubicación	Canchas buen estado	Prestigio	Valores	Rendimiento deportivo	Tarifas económicas
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	0,0%	0,0%	7,5%	0,0%	0,0%	0,0%
4	0,0%	0,0%	6,0%	0,0%	0,0%	6,0%
5	0,0%	4,5%	11,9%	0,0%	0,0%	17,9%
6	28,4%	35,8%	46,3%	17,9%	44,8%	38,8%
7	71,6%	59,7%	28,4%	82,1%	55,2%	37,3%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2.14 se aprecia que existe una buena evaluación general de la escuela, sobretodo en el atributo más importante: la entrega de valores. Justamente es esta virtud la que el profesorado ha buscado potenciar y así es como lo perciben sus alumnos. El atributo más débil que se tiene, es el nivel de prestigio que posee la escuela con respecto a otras, esto se debe, a que si bien es filial de un club profesional, existen otras vinculadas a clubes más populares, como Colocolo, Universidad de Chile, Everton, etc. Es por ello que el plan de marketing debe buscar posicionarse como una escuela con virtudes que sobrepasan al resto. De allí la importancia de las estrategias de promoción y posicionamiento.

2.2.1.1.5.- Pregunta N°5

Evalúe al profesorado con nota de 1 a 7 en cada uno de los siguientes atributos: responsabilidad, buen trato, compromiso, liderazgo, puntualidad, conocimiento.

En la tabla 2.15 se observa una buena evaluación hacia los profesores en todos los atributos consultados, los cuales fueron evaluados mayoritariamente con nota 7 y 6.

Tabla 2.15: Pregunta N°5

Nota	Responsabilidad	buen trato	Compromiso	Liderazgo	Puntualidad	Conocimiento
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%	0,0%	0,0%
6	20,0%	6,0%	7,0%	14,0%	21,0%	21,0%
7	80,0%	94,0%	93,0%	79,0%	79,0%	79,0%

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1.6.- Pregunta N°6

¿Cuál es su grado de satisfacción del servicio entregado por la escuela?

Tabla 2.16: Pregunta N°5

Grado de satisfacción	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Porcentaje	46,30%	31,30%	13,40%	6,00%	3,00%
Alumnos	31	21	9	4	2

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2.16 se puede observar que el 91% de los encuestados posee un grado de satisfacción positivo (Excelente: 46,3%, Muy bueno: 31,3%, Bueno: 13,4%, Regular: 6,0%, Malo: 3,0%).

13,4%), mientras que un 6% lo considera regular y un 2% malo. Si bien los resultados son favorables, es necesario lograr mejorar las expectativas de aquellos clientes que tienen un grado de satisfacción bajo. Se aspira que dentro de los próximos años, el 100% de los clientes posea un grado de satisfacción entre “excelente” y “muy bueno”.

2.2.1.1.7.- Síntesis encuesta

En general los apoderados y alumnos evalúan positivamente cada uno de los atributos consultados en la encuesta, destacándose como fortaleza la calidad de los profesores, la filosofía de la escuela, la entrega de valores hacia los alumnos, la buena ubicación y calidad del establecimiento deportivo. Así mismo, el atributo considerado como debilidad tiene relación a la popularidad del club San Luis de Quillota en comparación a otros más populares como Universidad de Chile, Wanderers, Everton, entre otros.

2.2.1.2.- Entrevistas y visitas personales

En el mes de noviembre del año 2014 se entrevistó personalmente tanto al director de la escuela San Luis como a sus profesores, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que ellos percibían. Estas, fueron corroboradas a través de visitas a las distintas actividades deportivas realizadas por los alumnos, como partidos amistosos, entrenamientos y partidos de liga. Estas fortalezas y debilidades serán presentadas a continuación.

2.2.1.2.1.- Fortalezas

❖ Ser escuela oficial del club San Luis de Quillota

Ser una escuela filial oficial de un club profesional con sus respectivos beneficios: visitas al estadio, posibilidad de ir a los entrenamientos del primer equipo, pruebas especiales para los alumnos de la escuela tras la cual podrían formar parte de las inferiores del club en Quillota.

❖ Recinto de entrenamiento (Canchas “Jogobonito”)

Los entrenamientos son realizados en un lugar completamente accesible, con locomoción rápida desde Villa Alemana, Quilpué y Belloto. Posee cinco canchas de pasto sintético, separadas con mallas y paralelas una de las otras. Es un lugar seguro y cómodo que consta con camarines, baños, kiosco, sala de estar con televisor y comedor techado.

❖ Co-organizadores de Liga LEFO

Se organiza en conjunto a las escuelas Valle Azul Quillota y UC Limache una liga que es solamente para escuelas oficiales, en la que actualmente participan cinco escuelas. Esta liga otorga un plus, ya que brinda a los alumnos la posibilidad de aplicar competitivamente lo aprendido en entrenamientos, además de adquirir experiencias importantes como viajar a otra localidad, de conocer otras realidades y sentir la presión de tener que hacer las cosas lo mejor que se pueda.

❖ **Reglamento interno y filosofía de la escuela**

Existe un reglamento que es entregado al apoderado y al alumno al momento de inscribirse dentro de la escuela. Este reglamento permite que los apoderados tengan un comportamiento ejemplar en los encuentros con otros equipos, permitiendo a los jugadores desenvolverse en un entorno más sano. La escuela se caracteriza por tener en su mayoría apoderados responsables y educados.

❖ **Profesorado**

El profesorado es uno de los puntos fundamentales, dado que son personas que se involucran con el crecimiento y las actividades, tienen una preocupación verdadera por el progreso de los alumnos, lo que se traduce en un trabajo que busca mejorarles. Así mismo, los profesores tienen un estilo de vida que va acorde a los valores promovidos, son personas que buscan mejorar día a día profesional y humanamente. Estas cualidades hacen que sean confiables, estimados e incluso queridos por sus alumnos y apoderados.

2.2.1.2.2.- Debilidades

❖ **Popularidad del club San Luís de Quillota**

Si bien ser filial oficial del club otorga un nivel de prestigio y beneficios, la popularidad de San Luís de Quillota es mucho menor a la de otros.

❖ **Tamaño de canchas**

Si bien el recinto tiene todas las virtudes señaladas anteriormente (fortalezas), un defecto es el tamaño de sus canchas, la que hasta los doce años no presenta mayores inconvenientes, pero desde los trece años presenta un problema, debido a la necesidad del alumno de empezar a jugar en canchas de tamaño reglamentario.

❖ **Ausencia de planes, objetivos y estrategias**

No existen planes, objetivos ni estrategias establecidas que busquen el crecimiento de la escuela, de mejorar la calidad del servicio o de aumentar el número de alumnos.

2.2.1.2.3.- Síntesis de las fortalezas y debilidades identificadas

De acuerdo a lo anterior, se aprecia que en el ámbito interno de la escuela San Luis de Quillota filial Quilpué existen fortalezas tales como: ser una escuela oficial de un club profesional, poseer una ubicación centralizada, ser co-organizador de la liga LEFO, existencia de reglamento interno, poseer una filosofía dedicada a la entrega de valores hacia sus alumnos, contar con un profesorado de calidad y el de realizar sus actividades deportivas en un recinto de calidad. Así mismo, dentro de las debilidades identificadas se encuentran: popularidad baja del club San Luis de Quillota en comparación a otros clubes del país, tamaño de las canchas limitado y la ausencia de planes, objetivos y estrategias claras que busquen el crecimiento de la escuela. Es importante señalar, que los objetivos y las

estrategias que se adopten deben tener en consideración las variables anteriormente señaladas, y así, potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades, de manera tal de que la organización pueda superarse cada día. Ver anexo 2, matriz EFI.

2.3.- Síntesis Capítulo II

Dentro de este capítulo se identificaron aquellas variables internas y externas de la escuela San Luis Filial Quilpué, las cuales deben ser consideradas para el establecimiento de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias declaradas dentro del plan de negocio. Se debe potenciar aquellas fortalezas identificadas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas que podrían opacar el buen funcionamiento de la organización, de esta manera la escuela podrá sobresalir al resto, obteniendo ventajas competitivas que atraigan a un mayor número de clientes y así entregar un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades. En los anexos 1,2 y 3 se pueden apreciar las matrices EFE, EFI y FODA realizadas a partir de los análisis demostrados en este capítulo.

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIOS

3.1.- Resumen ejecutivo

El presente estudio es un plan de negocios realizado para la Escuela de Fútbol San Luís de Quillota Filial Quilpué la cual se dedica a entregar a niños y jóvenes experiencias que les hagan crecer futbolísticamente a través de actividades intrínsecas al fútbol como lo son: partidos competitivos y amistosos, entrenamientos, viajes en conjunto, entre otras. Su servicio se diferencia por el hecho de poseer una filosofía interna que se basa en proporcionar y ocupar la entretención como herramienta para que el alumno desarrolle positivamente las cualidades constituyentes del ser: social, valórica, psicológica y física, ayudándolo a desarrollarse como una mejor persona.

La escuela realiza los entrenamientos en el centro deportivo “Jogobonito”, lugar que cuenta con todo lo necesario para las actividades futbolísticas, sobresaliendo su comodidad y seguridad. Los entrenamientos son realizados por profesores destacados en el área, todos ellos profesionales y en constante capacitación.

El plan de negocios del presente trabajo está sustentado en una investigación de las variables internas y externas de la organización, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera tal de escoger las estrategias necesarias para reaccionar de la mejor manera frente a estas.

Uno de los puntos más importantes que arrojó la investigación fue la importancia que tiene para los clientes la inculcación de valores hacia los alumnos, ratificando que el posicionamiento de la escuela debe apuntar hacia la diferenciación y desarrollo de este atributo.

Los estudios realizados permitieron recomendar a la directiva estrategias en todas las áreas de la organización, desde las finanzas, recursos humanos, operaciones y marketing, sobresaliendo las relacionadas con la publicidad y promoción.

Por último, se llevó a cabo un análisis financiero en donde se proyectaron los ingresos del negocio dentro de los próximos cuatro años y bajo tres escenarios: pesimista, moderado y optimista. Dentro de esta área, también se analizó la rentabilidad obtenida por la inversión en materiales nuevos y en la aplicación de las estrategias recomendadas en este documento. La inversión alcanza los \$822.000, los cuales a lo largo de cuatro años dan como resultado un VAN positivo de \$1.392.097 a una tasa de descuento del 15%, con una TIR de 0,9652 (96,52%), lo cual resulta atractivo y fiable.

A modo de conclusión, se puede decir que este plan de negocios será útil para la escuela, ya que funcionará como una guía en las acciones estratégicas que se realicen para su crecimiento dentro de los próximos cuatro años.

3.2.- Descripción del negocio

3.2.1.- Historia de la escuela

Sus actividades deportivas comenzaron en Septiembre del año 2012 gracias al emprendimiento del señor Rodrigo Reyes, técnico de nivel superior en actividades física y deportes de la Universidad las Américas. Esta escuela fue la primera sede oficial del club profesional del futbol chileno San Luis de Quillota SADP. Desde un comienzo se ha destacado su estrecha relación con el club profesional, teniendo la oportunidad de que sus alumnos puedan ser proyectados a las inferiores de él. Los entrenamientos han sido realizados desde un principio en el centro deportivo Jogobonito ubicado en Avenida Freire 2414 Quilpué, es aquí en donde ocurre la magia del fútbol entregado por la escuela, quien desde sus inicios ha buscado sin cesar el desarrollo personal y futbolístico de sus alumnos.

3.2.2.- Servicios ofrecidos

Se llevan a cabo distintas actividades futbolísticas como entrenamientos, partidos competitivos y amistosos, charlas técnicas y viajes en conjunto para partidos de visita.

.3.2.3.- Equipo Empresarial

Es dirigida por el señor Rodrigo Reyes, técnico de nivel superior en actividades física y deportes de la Universidad las Américas.

3.3.- Plan estratégico

3.3.1.- Misión

“Somos la escuela de futbol filial del club deportivo San Luis de Quillota ubicada en la comuna de Quilpué. Buscamos generar jugadores de futbol completos, a través de un trabajo realizado con niños y jóvenes entre los 4 y 16 años de edad provenientes preferencialmente de la provincia de Marga Marga. Lo hacemos por medio de entrenamientos semanales, los cuales se enfocan en mejorar física y mentalmente a nuestros alumnos. Creemos fuertemente en la inculcación de valores, los cuales están por encima de las habilidades técnicas y futbolísticas”.

3.3.2.- Visión

“Ser la mejor escuela de fútbol de la quinta región, reconocida a nivel nacional por sus buenos resultados futbolísticos y por el desarrollo personal de sus alumnos.

3.3.3.- Valores

- ❖ Superación: sobrepasar los obstáculos que aparezcan, aprender de las derrotas y victorias.
- ❖ Trabajo en equipo: Colaboración y compañerismo hacia los demás jugadores.
- ❖ Respeto: El trato dentro y fuera de la cancha debe ser siempre cordial.
- ❖ Responsabilidad: Asistir a los encuentros comprometidos, ser puntual y comprometido.
- ❖ Disciplina: Estar involucrado con la escuela, seguir los consejos del profesorado y actuar de manera correcta en todo tipo de actividad.
- ❖ Sacrificio: Necesario para alcanzar cualquier tipo de meta.

3.3.4.- Objetivos estratégicos

- ❖ Posicionarse dentro de los próximos cinco años, como la mejor escuela de fútbol de la región de Valparaíso, por la calidad de sus servicios y buen desempeño futbolísticos.
- ❖ Aumentar sobre un 15% de utilidad anual durante los próximos 4 años
- ❖ Contar con personal calificado para el óptimo desarrollo de las actividades de la escuela.
- ❖ Conseguir como mínimo dos auspiciadores dentro de un año.

3.3.5.- Estrategia del negocio

Se llevará a cabo una estrategia de diferenciación de enfoque, buscando resaltar y mantener las virtudes que diferencian su servicio con respecto a la competencia. Esta diferenciación destacará la filosofía de la escuela, la cual tiene como principio la fiel convicción de que la inculcación de valores y el desarrollo personal de los alumnos es mucho más importante que las habilidades técnicas y futbolísticas que estos puedan alcanzar. Proporcionando y ocupando la entretención como herramienta para que el alumno desarrolle positivamente las cualidades sociales, psicológicas, físicas y valóricas.

El enfoque consistirá en atraer a niños y jóvenes de cuatro a dieciséis años de edad pertenecientes preferencialmente de la provincia de Marga Marga

3.4.- Plan de Marketing

3.4.1.- Objetivos

- ❖ Alcanzar un total de ciento veinte alumnos dentro de los próximos cuatro años.
- ❖ Posicionarse dentro del mercado como una escuela que busca el desarrollo personal y futbolístico de sus alumnos.
- ❖ Aumentar el nivel de satisfacción de alumnos y apoderados.

3.4.2.- Mezcla de marketing

A continuación se detallarán las cualidades del servicio, su precio, distribución y la manera en que se promocionará.

3.4.2.1.- Descripción del servicio

Los entrenamientos son realizados los días domingos desde las 9:00 hasta las 14:00 horas en las canchas del centro deportivo Jogobonito. Cada entrenamiento dura dos horas, el cual consta de trabajo individual, en equipo, cambio de roles y finalizando con un partido de 35 minutos. El punto más importante del servicio otorgado tiene relación con que la escuela está orientada en que cada actividad futbolística realizada proporcione y ocupe la entretención como herramienta para que los alumnos desarrollen positivamente las cualidades sociales, psicológicas, físicas y valóricas necesarias para el crecimiento personal de sus alumnos.

3.4.2.2.- Precio

El precio es de \$16.000 mensuales por alumno. Los alumnos nuevos deben cancelar \$20.000 adicionales para la compra de la indumentaria oficial del club

San Luis de Quillota. El pago de la mensualidad debe ser realizado en efectivo al director dentro de la primera semana de entrenamiento de cada mes.

3.4.2.3.- Distribución o plaza

La escuela posee un sistema de distribución exclusivo, ya que el servicio es otorgado de manera directa por medio de los profesores hacia los alumnos a través de entrenamientos semanales en el centro deportivo “Jogobonito” ubicado en pleno centro de Belloto.

3.4.2.4.- Promoción

Este es el punto fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Una buena estrategia de promoción atrae a un mayor número de alumnos, ayuda a posicionarse dentro del mercado y a satisfacer las necesidades de los clientes.

❖ Auspiciadores

Conseguir como mínimo dos auspiciadores dentro de un año. Se buscarán auspicios de negocios preferentemente asociados con algún tipo de actividad física, ya sea gimnasios, bebidas hidratantes, artículos deportivos, etc. Se espera obtener \$15.000 mensuales por auspiciador.

❖ Folletos

Publicidad a través de folletos que destaquen las virtudes e información relevante de la escuela. Se espera repartir 3.000 folletos mensualmente en las afueras de los colegios de la zona.

❖ **Liga LEFO**

Se organiza en conjunto a las escuelas Valle Azul y UC Limache una liga en la que actualmente participan cinco sedes. Dentro de un año se ingresarán a cinco nuevos participantes, generando un mayor nivel competitivo de la liga, volviéndose más llamativa y potente a nivel regional.

❖ **Partidos amistosos**

Cada dos meses se realizará un partido amistoso con distintas escuelas de la zona, con el fin de brindar a los alumnos la posibilidad de aplicar competitivamente lo aprendido en los entrenamientos. De los seis partidos amistosos al año, tres serán realizados de local y tres de visita.

❖ **Página web**

Se contratará el servicio de una empresa dedicada a la creación, mantención y actualización de páginas web. Dentro de esta se destacarán:

- Historia de la escuela
- Misión, visión, y valores
- Información relevante para el ingreso de alumnos nuevos
- Fotografías actualizadas de las actividades realizadas.
- Calendario de actividades
- Filosofía de la organización
- Beneficios obtenidos por ser filial del club profesional
- Atributos y virtudes, etc.

❖ **Becas**

Se becará con el 100% de la mensualidad a los alumnos que se destaquen por su compromiso, habilidad y comportamiento. El total de alumnos becados corresponderá al 5% de alumnos inscritos en la escuela.

❖ **Promociones de venta (Descuento en mensualidad)**

Existirá la opción de cancelar varios meses en un solo pago, de ser este el caso, se aplicará un descuento al valor mensual cobrado. El valor de cada modalidad se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Modalidad de pago y precios.

Modalidad. () meses cancelados en un solo pago	mensualidad	total anual
1.- Pago mensual (1)	\$ 16.000	\$ 192.000
2.- Pago semestral (6)	\$ 14.000	\$ 168.000
3.- Pago anual (12)	\$ 12.000	\$ 144.000

Fuente: Elaboración propia

El pago debe ser realizado dentro de la primera semana de entrenamiento de cada mes. En el caso de los alumnos nuevos que ingresen a mediados de mes, cancelarán el valor proporcional de los días restantes.

❖ **Profesores ejemplares y comprometidos**

Los profesores deben estar 100% comprometidos con el desarrollo futbolístico y personal de sus alumnos. Sus actos deben ser consecuentes a la filosofía y valores que la escuela quiere traspasar a los jóvenes. De esta manera, los alumnos creerán en las enseñanzas que ellos les otorgan, ya que verán el ejemplo en estos.

3.4.3.- Posicionamiento

La escuela busca posicionarse en el mercado gracias a la calidad de sus servicios, destacando el desarrollo futbolístico y personal de los alumnos. Las estrategias anteriormente señaladas buscarán el posicionamiento de esta imagen dentro del mercado.

3.5.- Plan de operaciones

3.5.1.- Objetivo

- ❖ Mejorar la calidad del servicio a corto plazo (1 año)

3.5.2.- Aspectos generales del servicio

Los entrenamientos se realizan los días domingos desde las 9:00 a 14:00 horas en el centro deportivo “Jogobonito” ubicado en pleno centro de Belloto. Se utilizan tres canchas de pasto sintético, tamaño futbolito, las cuales son usadas alternadamente por las distintas categorías. Los horarios de entrenamiento de cada categoría son los siguientes:

- ❖ Categoría N° 1 : Niños de 04 a 06 años = 11:00 a 13:00 horas
- ❖ Categoría N° 2: Niños de 07 a 09 años = 09:00 a 11:00 horas
- ❖ Categoría N° 3: Niños de 10 a 12 años = 10:00 a 12:00 horas
- ❖ Categoría N° 4: Niños de 13 a 16 años = 09:00 a 11:00 horas
- ❖ Categoría N° 5: Niñas de 10 a 16 años = 12:00 a 14:00 horas

Al aumentar el número de alumnos, se creará una nueva categoría, en esta participarán jóvenes de 15 a 16 años, de esta forma, la categoría N°4 disminuirá la edad de sus alumnos a niños entre los 13 a 14 años. Esta nueva categoría realizará sus entrenamientos desde las 12:00 a 14:00 horas.

3.5.3.- Marca utilizada

La escuela utiliza la marca del club profesional del futbol chileno San Luis de Quillota SADP. Los alumnos utilizan la indumentaria oficial del club y poseen beneficios únicos, como por ejemplo: Asistencia a entrenamientos del primer equipo, asistencia al estadio, visitas de dirigentes y miembros del club, entre otras.

3.5.4.- Estructuración de los procesos para el mejoramiento del servicio

A continuación se describirán los distintos procesos que existen dentro de la escuela San Luis Filial Quilpué

3.5.4.1.- Entrenamientos de fútbol

3.5.4.1.1.- Procesos previos a los entrenamientos

Los profesores deben planificar con antelación los ejercicios a realizar y la distribución de tiempo que tendrá cada uno de ellos. Debe existir la creación previa de dos o tres juegos para cada clase, uno de ellos como reserva didáctica (en caso de que falle un juego, se realiza el otro).

3.5.4.1.2.- Procesos durante los entrenamientos

Durante los entrenamientos los profesores y alumnos realizan distintos procesos de trabajo, estos son (expresados en minutos):

- 00-05: Indicaciones de lo que se realizara durante la clase.
- 05-25: Juegos de activación (Pequeña competencia, juegos de reacción)
- 25:30: Hidratación
- 30:50: Juegos de técnica individual (coordinación, pase, control, remates) con variaciones.
- 50:55: Hidratación
- 55:75: Juegos tácticos (trabajo en equipo, competencias, colaboraciones) y juegos de roles (1vs1 pasadores, rematadores, ayudantes, etc.)
- 75:80: Hidratación
- 80:115: Partido de futbol
- 115:120: Reflexión sobre lo visto en clases.

3.5.4.1.3.- Procesos realizados después de los entrenamientos

El profesorado realiza un análisis de cada jugador en un informe de personalidad que detalla las virtudes de su juego, tanto física, táctica, técnica y mentalmente.

3.5.4.2.- Partidos amistosos y de LIGA

Dentro de los partidos amistosos y de liga, existe una escuela que juega de “local” y otra que juega de “visita”. La escuela que tiene carácter de “local” es el responsable por el pago de los árbitros, kinesiólogos y demás gastos.

Los partidos amistosos serán realizados cada dos meses ,es decir, seis anuales, de los cuales tres serán realizados de “local”. Así mismo, los partidos de liga LEFO son realizados mensualmente, es decir, doce anuales, de los cuales seis son realizados de “local”.

3.5.4.2.1.- Procesos previos

Previamente a la realización de un partido, se lleva a cabo una junta con el encargado de la escuela contrincante para planificar el horario, lugar, día y categorías que participarán.

3.5.4.2.2.- Procesos durante el día del partido

Los alumnos deberán llegar con una hora de antelación al partido. Dentro de esta hora el profesorado platicará a sus alumnos aquellos aspectos tácticos que serán empleados. Luego se realizara el encuentro, el cual durará entre 20 y 30 minutos por lado dependiendo de las categorías. Durante el entre tiempo el profesorado planteará a los jugadores las estrategias a seguir durante el resto del partido.

3.5.4.2.3.- Procesos posteriores al partido

El profesorado llevará a cabo una charla con sus alumnos para analizar el juego. Posteriormente se completará un informe de personalidad de cada alumno.

3.5.4.3.- Reuniones profesorado

Se realizará cada último domingo del mes, luego de los entrenamientos, una reunión del profesorado en la que se comentará el progreso de los alumnos y se verán temas para el mejoramiento de la escuela.

3.5.4.4.- Proceso de inscripción nuevo alumno

Aquellos interesados en ingresar a la escuela de futbol, deben ser acompañados por uno de sus padres o tutor legal (cuando corresponda) un día domingo entre las 14:00 y 15:00 horas. En ese momento deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- ❖ Autorización firmada por uno de los padres o tutor legal
- ❖ Fotografía tamaño carnet con nombre y Rut
- ❖ Certificado médico que acredite salud compatible con la actividad deportiva
- ❖ Reglamento interno escuela oficial de futbol San Luis de Quillota SADP, firmado por el apoderado o tutor legal, estampando su huella de pulgar derecho al costado de la firma.
- ❖ Deben cancelar de antemano el primer mes de entrenamiento o proporcional.

3.5.4.5.- Proceso de reclutamiento y selección

Este proceso es detallado en el plan de recursos humanos (Pág. 56)

3.5.5.- Materiales, herramientas y equipos de trabajo

Debido al aumento de alumnos que se espera alcanzar, se adquirirán materiales y equipos nuevos que ayudarán a su desarrollo futbolístico. Es importante destacar que según los horarios establecidos, solo tres categorías realizan los entrenamientos al mismo tiempo (como máximo), por lo que los materiales que deben existir deben satisfacer el total de alumnos pertenecientes a tres categorías (60 alumnos), ya que una vez que ellas las desocupen, podrán ser utilizadas por las otras tres.

Tabla 3.2: Inversión en compra de materiales nuevos

materiales	cantidad actual	cant necesaria x 20 alumnos (1 cat)	categorias	total necesario	faltantes	precio	Total
Cuerdas (unidad)	0	10	3	30	30	\$ 1.500	\$ 45.000
conos lentejas (set 50 u.)	1	0,5	3	2	1	\$ 12.000	\$ 6.000
escalerilla coordinacion (unidad)	0	2	3	6	6	\$ 15.000	\$ 90.000
petos(undad)	30	25	3	75	45	\$ 2.000	\$ 90.000
colchonetas(unidad)	0	10	3	30	30	\$ 9.000	\$ 270.000
mini vallas	0	6	3	18	18	\$ 4.000	\$ 72.000
bandas elasticas	0	10	3	30	30	\$ 2.000	\$ 60.000
mancuernas	0	2	3	6	6	\$ 3.000	\$ 18.000
balones(unidad)	30	12	3	36	6	\$ 10.000	\$ 60.000
balanza medidora corporal	0	1	3	3	3	\$ 37.000	\$ 111.000
TOTAL							\$ 822.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.2 se aprecia que el total de la inversión en materiales es de \$822.000 por la compra de los materiales detallados en la misma.

3.5.6- Otros aspectos

❖ Ubicación

Los entrenamientos son realizados en el centro deportivo “Jogobonito” ubicado en Freire 2414 en pleno centro de Belloto. El establecimiento se ubica en un sector de fácil acceso para los clientes, junto a él se encuentra el Portal del Belloto, el cual consta de distintas cadenas de negocios: supermercados, tiendas retail y farmacias. Es aledaña a servicios básicos; suministro de agua, alimentos, baños, estacionamientos y seguridad. En Jogobonito, también se realizan los entrenamientos de la escuela de futbol “Bicentenario”(Unión la Calera),

competencia directa de la escuela San Luis, lo cual es conveniente, ya que los clientes podrán evidenciar la diferenciación del servicio con respecto a ella.

❖ **Seguridad e higiene**

El lugar donde se realizarán las actividades futbolísticas es agradable, cómodo y seguro.

❖ **Tiempos de duración:**

El profesorado debe utilizar cronogramas y planes de trabajo para que las actividades se realicen dentro de los plazos establecidos.

❖ **Orden y supervisión:**

Las herramientas utilizadas en los entrenamientos deben estar ordenadas de manera tal que las actividades futbolísticas fluyan en los tiempos planificados.

3.6.- Plan de recursos humanos

3.6.1.- Objetivos

- ❖ Contar con el personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- ❖ Mantener y mejorar la motivación del personal.

3.6.2.- Descripción de puestos

A continuación se describirá cada uno de los puestos de trabajo necesarios en la escuela.

3.6.2.1.- Profesorado

❖ Propósito del puesto

- ✓ Entregar las herramientas necesarias a los alumnos para su desarrollo futbolístico y personal.

❖ Funciones

- ✓ Desarrollar actividades dirigidas a potenciar las habilidades futbolísticas y aptitudes de los alumnos.
- ✓ Fomentar hábitos personales, sociales y velar por el desarrollo humano de los alumnos.
- ✓ Organizar, planificar y coordinar los entrenamientos
- ✓ Tomar decisiones de manejo de grupo
- ✓ Realizar informes periódicos de las actividades realizadas

❖ Responsabilidades

- ✓ Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, realizando su desempeño acorde a la filosofía de la escuela.

❖ Especificaciones

- ✓ Académico: Título en alguna carrera relacionada a la actividad física.
- ✓ Estilo de vida acorde a la actividad
- ✓ Poseer una visión sobre el fútbol formativo bajo la filosofía de la escuela.
- ✓ Ser responsable, proactivo, comprometido y entusiasta.

3.6.2.2.- Árbitros

❖ Propósito

- ✓ Entregar un servicio profesional de arbitraje en los partidos pertenecientes a la liga LEFO.

❖ Funciones

- ✓ Aprobar todo el equipamiento que se utilizará en el partido: balón, reloj, etc.
- ✓ Elegir el balón de juego entre dos balones usados
- ✓ Dará el salto inicial con el que comienza el partido
- ✓ Tendrá autoridad de detener el partido cuando las condiciones lo justifiquen.
- ✓ Tiene la autoridad para decidir sobre las infracciones de las reglas de fútbol.

❖ Responsabilidades

- ✓ Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones

❖ Especificaciones

- ✓ Estar certificado por alguna asociación de árbitros
- ✓ Tener la capacidad física para la realización de la propia actividad
- ✓ Ser imparcial y responsable

3.6.2.3.- Kinesiólogo

❖ Propósito:

- ✓ Servir como orientador y educador para los jugadores en el sentido de como preservar en óptimo el aparato locomotor.

❖ **Funciones**

- ✓ Orientar en la aplicación de técnicas para controlar el dolor y mejorar el funcionamiento del aparato locomotor.
- ✓ Evaluar el movimiento, o problemas de movimiento con respecto a la fisiología de algún jugador que tenga problema al respecto.
- ✓ Auxiliar a aquellos jugadores que puedan resultar accidentados en algunas actividades física realizada dentro del centro deportivo.

❖ **Responsabilidades**

- ✓ Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones
- ✓ Estar presente en los partidos de liga y en aquellos amistosos jugados de local.

❖ **Especificaciones:**

- ✓ Grado académico : Ser titulado de la carrera de kinesiología
- ✓ Ser Responsable y proactivo.

3.6.2.4.- Promotoras

❖ **Propósito**

Captar nuevos clientes y aportar en el posicionamiento de la escuela de San Luis dentro de la zona.

❖ **Funciones**

- ✓ Dar a conocer los principales beneficios y características del servicio a los potenciales clientes.
- ✓ Aclarar dudas y orientar a potenciales clientes

- ✓ Repartir folletos en las afueras de los colegios de la zona

❖ **Responsabilidades**

Responsabilidad en el cumplimiento de su función un día a la semana durante dos horas.

❖ **Especificaciones**

Mujer entre los 18 y 25 años de edad. Ser proactiva, carismática y responsable.

3.6.3.- Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento comenzara con una oferta de trabajo a través de medios sociales: facebook, twitter, página web y periódicos locales, en donde se describirán las tareas que debe cumplir la persona que se encargue del puesto de trabajo. Junto a esto, se detallará las especificaciones que debe poseer el profesional que se responsabilice de estas tareas encomendadas. Una vez encontrados los candidatos que cumplan con las especificaciones del puesto, serán evaluados para escoger al más apto para la vacante. Esta evaluación se basara en el currículum personal y de una entrevista con el director de la escuela, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos. Posteriormente a la evaluación de los candidatos, se seleccionará al individuo que mejor responda al perfil del puesto.

3.6.4.- Evaluación del personal

La evaluación será aplicada cada tres meses por los mismos alumnos y apoderados, a los cuales se les realizará una encuesta destinada a medir el

desempeño de cada profesor de la escuela. Se evaluarán atributos como: responsabilidad, compromiso, puntualidad, trato hacia los alumnos, conocimiento, liderazgo, entre otros. Estos tributos serán evaluados con una nota entre 1 y 7 (donde 1 es la nota más baja y 7 la más alta). Esto ayudará a identificar aquellos puntos débiles de cada profesor y así poder mejorarlos.

3.6.5.- Motivación y desarrollo personal

La motivación aumenta la competitividad de los trabajadores y el servicio entregado. La escuela velará por los siguientes puntos:

- ❖ Crear un clima laboral estimulante: Se busca desarrollar un ambiente de trabajo en el que las personas puedan entablar relaciones sociales y, a su vez, cumplir con sus responsabilidades.
- ❖ Premiar los aportes: Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración o verbalmente.
- ❖ Participación y comunicación: Crear el espacio para que los profesores den sugerencias acerca del desarrollo de su labor y de la escuela. Crear una cultura de confianza, intervenir en los conflictos que puedan surgir, fomentando un ambiente donde sea primordial el respeto y la confianza.

3.6.6.- Remuneración

❖ Profesores

Se le pagará a cada profesor \$6000 la hora de trabajo. Este monto aumentará un 10% cada año con respecto al anterior (independientemente del reajuste salarial

por efectos del IPC) en caso de que se alcance el número total de alumnos esperados por la escuela para ese año.

Tabla 3.3: Remuneración profesores Año 2015

AÑO 2015	Hora por hora	Horas al mes	Rem. mensual	Horas anuales	Rem. anual
Profesor 1	\$ 6.000	16	\$ 96.000	192	\$ 1.152.000
Profesor 2	\$ 6.000	16	\$ 96.000	192	\$ 1.152.000
Profesor 3	\$ 6.000	16	\$ 96.000	192	\$ 1.152.000
Total					\$ 3.456.000

Elaboración: Propia

❖ Árbitros

La escuela San Luis incurre en el gasto del arbitraje solo en aquellos partidos de liga en que se tiene carácter de “Local”. Cada día en que se llevan a cabo estos encuentros deportivos se realizan un total de 6 partidos (Uno por categoría). La escuela juega de local un total de seis días al año, lo que significa un total de treinta y seis partidos anuales. El precio del arbitraje es de \$6000 por partido. El pago total anual asociado al arbitraje es de \$216.000.

Tabla 3.4: Pago arbitraje.

	Precio por partido	Partidos cada 2 meses	total \$ cada 2 meses	total partidos al año	TOTAL ANUAL
arbitros	\$ 6.000	6	\$ 36.000	36	\$ 216.000

Fuente: Elaboración propia

❖ **Kinesiólogo**

Se necesita un kinesiólogo para cada partido de liga (sea de local o visita) y para cada partido amistoso realizado como local. En la tabla 3.5 se aprecia un total de \$270.000 anuales destinados al pago del kinesiólogo.

Tabla 3.5: Pago a kinesiólogo

	Precio por jornada	jornada al mes	\$ total mes	jornadas al año	\$Total anual
kinesiologo partido por liga	\$ 15.000	1	\$ 15.000	12	\$ 180.000
kinesiologo partidos amistosos loca	\$ 15.000			6	\$ 90.000
TOTAL ANUAL					\$ 270.000

Fuente: Elaboración Propia

❖ **Promotoras**

Se necesitarán tres promotoras de manera permanente que entreguen folletos a las afueras de los colegios de la zona, una vez por semana y durante dos horas.

Se les pagará \$5000 por hora.

Tabla 3.6: Pago Promotoras

	Precio hora	horas mensuales	\$ total mes	horas anuales	\$Total anual
Promotora 1	\$ 5.000	8	\$ 40.000	96	\$ 480.000
Promotora 2	\$ 5.000	8	\$ 40.000	96	\$ 480.000
Promotora 3	\$ 5.000	8	\$ 40.000	96	\$ 480.000
TOTAL ANUAL					\$ 1.440.000

En la tabla 3.6 se aprecia que el pago anual relacionado a las tres promotoras es de \$1.440.000.

3.7.- Plan financiero

3.7.1.- Objetivos

- ❖ Identificar ingresos y egresos de la escuela
- ❖ Realizar un flujo de caja proyectado
- ❖ Realizar un análisis de rentabilidad sobre la inversión en materiales. Calcular VAN y TIR. Determinar si es conveniente o no
- ❖ Calcular el punto de equilibrio
- ❖ Realizar un análisis de sensibilidad

3.7.2.- Análisis de ingresos y egresos

A continuación se analizarán los ingresos y egresos percibidos por la escuela San Luis filial Quilpué.

1) Ingresos

La escuela obtendrá ingresos de dos maneras: mensualidad cobrada a los alumnos y auspiciadores.

❖ Mensualidad Alumnos y auspiciadores

Como se menciona en el plan de marketing, la mensualidad normal es de \$16.000. Existe la opción de cancelar un semestre o un año en un solo pago, de ser así, se otorgará un descuento en la mensualidad. Ver tabla 3.1 (pág.45)

Se asume que un 75% de los alumnos cancela de acuerdo a la modalidad N°1, un 10% con la modalidad N°2 y un 5% con la modalidad N°3. El porcentaje de

alumnos becados es de 5% y se asumirá que existe un 5% de alumnos incobrables por distintos motivos.

Tabla 3.7 Distribución del pago mensual

Modalidad	Pago	Precio mensual	Porcentaje
modalidad 1	mensual	\$ 16.000	75%
modalidad 2	semestral	\$ 14.000	10%
modalidad 3	anual	\$ 12.000	5%
incobrables			5%
Becados			5%

Fuente: Elaboración propia

Como también se menciona en el plan de marketing, se espera conseguir al menos dos auspiciadores que aporte \$15.000 mensuales cada uno. En la tabla 3.8 se aprecia el total de ingreso con la cantidad de alumnos esperados por año, teniendo en consideración la estimación del pago mensual mencionado anteriormente.

Tabla 3.8: Ingresos estimados por año

AÑOS	2015	2016	2017	2018
Total alumnos	81	94	107	120
Mensualidad	\$ 13.608.000	\$ 15.792.000	\$ 17.976.000	\$ 20.520.000
Auspiciadores	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
TOTAL Ingresos	\$ 13.968.000	\$ 16.152.000	\$ 18.336.000	\$ 20.880.000

Fuente: Elaboración propia

2) Egresos

❖ Arriendo del centro deportivo

El valor por hora negociado con el centro deportivo Jogobonito es de \$9000. Se utilizarán mensualmente 48 horas distribuidas entre las distintas categorías y canchas. En un escenario normal y esperado (6 categorías), el costo anual por arrendar las canchas es de \$5.184.000, esto se puede observar en la tabla 3.9.

Tabla 3.9: Gasto anual por arriendo

	Valor por hora	Hras semanales por categoría	Numero de categorías	Horas mensuales	Pago mensual	Horas anuales	Pago anual
Arriendo centro	\$ 9.000	2	6	48	\$ 432.000	576	\$ 5.184.000

Fuente: Elaboración propia

❖ Pago remuneraciones

Las remuneraciones fueron mayormente detalladas en el plan de recursos humanos. La tabla 3.10 considera el aumento del 10% de la remuneración a los profesores por el aumento del número de alumnos

Tabla 3.10: Pago total por remuneraciones

AÑO	2015	2016	2017	2018
Rem. Profesores	\$ 3.456.000	\$ 3.801.600	\$ 4.181.760	\$ 4.599.936
Pago arbitros	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000
Pago kinesiologo	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
Pago promotoras	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
TOTAL	\$ 5.382.000	\$ 5.727.600	\$ 6.107.760	\$ 6.525.936

Fuente: Elaboración propia

❖ Royalty

Mensualmente se cancela un royalty de \$90.000 a San Luis de Quillota SADP

Tabla 3.11: Royalty

	Pago mensual	Pago Anual
Royalty	\$ 90.000	\$ 1.080.000

Fuente: Elaboración propia

❖ Renovación de materiales de trabajo

Se estima que cada año se renovará un total del 80% de los balones(materiales poco durable) y un 20% de los demás materiales(materiales durables).

Tabla 3.12: Renovación anual de materiales.

MATERIALES DURABLES	Total necesarios	Valor unitario	Valor total	% Renovacio	Pesos renovacion anual
cuerdas	30	\$ 1.500	\$ 45.000	0,2	\$ 9.000
conos (set 50 unidades)	2	\$ 12.000	\$ 18.000	0,2	\$ 3.600
escalerillas	6	\$ 15.000	\$ 90.000	0,2	\$ 18.000
petos	75	\$ 2.000	\$ 150.000	0,2	\$ 30.000
colchonetas	30	\$ 9.000	\$ 270.000	0,2	\$ 54.000
minivallas	18	\$ 4.000	\$ 72.000	0,2	\$ 14.400
bandas elasticas	30	\$ 2.000	\$ 60.000	0,2	\$ 12.000
mancuernas	6	\$ 3.000	\$ 18.000	0,2	\$ 3.600
balanzas	3	\$ 37.000	\$ 111.000	0,2	\$ 22.200
TOTAL ANUAL (Mater. durables)			\$ 834.000	0,2	\$ 166.800
MATERIALES POCO DURABLES					
Total balones año (mater. Poco dur)	36	\$ 10.000	\$ 360.000	0,8	\$ 288.000
TOTAL					\$ 454.800

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.12 se muestra el valor total de los materiales necesarios, junto con el porcentaje de renovación anual de cada uno. Se observa que el gasto total por la renovación anual de los materiales es de aproximadamente \$454.800.

❖ Otros gastos

Este ítem es la suma del gasto por folletos y pagina web especificados en el plan de marketing.

Tabla 3.13: Otros gastos

Otros gastos	total mes \$	total \$ año
pagina web	\$ 25.000	\$ 300.000
folletos (1000 folletos)	\$ 60.000	\$ 720.000
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 85.000	\$ 1.020.000

Estos gastos ascienden a un total de \$1.020.000 anuales.

3.7.3.- Flujo de caja proyectado. Escenario Esperado.

Tabla 3.14: Flujo de caja proyectado. Escenario moderado.

Año	2015	2016	2017	2018
ALUMNOS	81	94	107	120
INGRESOS				
Mensualidad	\$ 13.608.000	\$ 15.792.000	\$ 17.976.000	\$ 20.520.000
Auspiciadores	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
TOTAL INGRESOS	\$ 13.968.000	\$ 16.152.000	\$ 18.336.000	\$ 20.880.000
EGRESOS				
Arriendo centro deportivo	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000
Remuneraciones	\$ 5.382.000	\$ 5.727.600	\$ 6.107.760	\$ 6.525.936
Royalti	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
Otros egresos (folletos y pagina web)	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000
Renovacion materiales	\$ 454.800	\$ 454.800	\$ 454.800	\$ 454.800
TOTAL EGRESOS	\$ 13.120.800	\$ 13.466.400	\$ 13.846.560	\$ 14.264.736
Resultado antes impuesto	\$ 847.200	\$ 2.685.600	\$ 4.489.440	\$ 6.615.264
Impuesto 20%	\$ 169.440	\$ 537.120	\$ 897.888	\$ 1.323.053
RESULTADO DESPUES Impuestos	\$ 677.760	\$ 2.148.480	\$ 3.591.552	\$ 5.292.211

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.14 se aprecia el flujo de caja proyectado desde el año 2015 hasta el año 2018 dentro de un escenario esperado y moderado (Ver anexo 4). Se observa un aumento aproximado de \$4.614.451 entre estos años.

3.7.4.- Análisis de la rentabilidad en la inversión de materiales y en la aplicación de las estrategias propuestas. Calculo de Van y TIR.

A continuación se presenta un análisis que determina la conveniencia de llevar a cabo la inversión en materiales propuesta en el plan de operaciones (Tabla 3.2, pág. 51).

3.7.4.1.- Datos a tener en consideración

- ✓ La inversión en materiales es de \$822.000

- ✓ Los cálculos tendrán relación con el aumento de 13 alumnos por año (Ver Anexo 4), este aumento será consecuencia de aplicación de las estrategias planteadas dentro de este plan de negocios y gracias a la inversión anteriormente señalada.
- ✓ La inversión será financiada con capital propio

3.7.4.2.- Resultados

Tabla 3.15 VAN y TIR del proyecto, inversión.

Año		2015	2016	2017	2018
ALUMNOS		13	13	13	13
INGRESOS					
Mensualidad		\$ 2.184.000	\$ 2.184.000	\$ 2.184.000	\$ 2.184.000
TOTAL INGRESOS		\$ 2.184.000	\$ 2.184.000	\$ 2.184.000	\$ 2.184.000
EGRESOS					
Arriendo centro deportivo		\$ 864.000	\$ 864.000	\$ 864.000	\$ 864.000
Remuneraciones (10% aumenta desde año 2016)		\$ 0	\$ 380.160	\$ 418.176	\$ 459.994
Renovacion materiales		\$ 72.993	\$ 62.898	\$ 55.256	\$ 49.270
TOTAL EGRESOS		\$ 936.993	\$ 1.307.058	\$ 1.337.432	\$ 1.373.264
Resultado antes impuesto		\$ 1.247.007	\$ 876.942	\$ 846.568	\$ 810.736
Inversion	\$ 822.000				
Impuesto 20%	0	\$ 249.401	\$ 175.388	\$ 169.314	\$ 162.147
Resultado depues de impuestos	-\$ 822.000	\$ 997.606	\$ 701.554	\$ 677.254	\$ 648.589
VAN	\$ 1.392.097				
Tasa desc.	0,15				
TIR	0,9652				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°3.15 se observa un VAN de \$1.392.097 a una tasa de descuento del 0,15 (15%), alcanzando una TIR de 0,9652 (96,52%). Esto demuestra lo atractivo que sería la inversión en la compra de materiales y la aplicación del plan de negocios, por lo que se aconseja su realización.

3.7.4.3.- Punto de equilibrio

Tabla 3:16: Punto de equilibrio

Año		2015	2016	2017	2018
ALUMNOS		9,2669	9,2669	9,2669	9,2669
INGRESOS					
Mensualidad		\$ 1.428.000	\$ 1.428.000	\$ 1.428.000	\$ 1.428.000
TOTAL INGRESOS		\$ 1.556.839	\$ 1.556.839	\$ 1.556.839	\$ 1.556.839
EGRESOS					
Arriendo centro deportivo		\$ 864.000	\$ 864.000	\$ 864.000	\$ 864.000
Remuneraciones (10% aumenta desde año 2016)		\$ 0	\$ 380.160	\$ 418.176	\$ 459.994
Renovacion materiales		\$ 52.032	\$ 44.836	\$ 39.389	\$ 35.122
TOTAL EGRESOS		\$ 916.032	\$ 1.288.996	\$ 1.321.565	\$ 1.359.115
Resultado antes impuesto		\$ 640.807	\$ 267.843	\$ 235.275	\$ 197.724
Inversion	\$ 822.000				
Impuesto 20%	0	\$ 128.161	\$ 53.569	\$ 47.055	\$ 39.545
Resultado depues de impuestos	-\$ 822.000	\$ 512.646	\$ 214.275	\$ 188.220	\$ 158.179
VAN	\$ 0				
Tasa desc.	0,15				
TIR	0,1500				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.16 se observa que el número de alumnos nuevos que iguala al VAN a cero y que hace que la TIR sea igual a la tasa de descuento, es de 9,2669, lo que significa un total de 9 alumnos. Es decir, lo mínimo que puede aguantar esta inversión es el ingreso de 9 alumnos, un número menor a este generaría un VAN negativo y se rechazaría la opción de inversión.

3.7.5.- Análisis de sensibilidad

En la tabla 3.14 (Pág. 64) se presentó el flujo de caja obtenido en un escenario en que el aumento de alumnos fue el esperado, escenario moderado (13 alumnos). A continuación se realizaran dos flujos de cajas: uno en el que el aumento de

alumnos es mayor al esperado (escenario optimista) y otro en que es menor (escenario pesimista).

3.7.5.1.- Escenario optimista

En la tabla 3.17 se aprecia los resultados obtenidos con el ingreso de 20 alumnos nuevos cada año (50% superior a lo esperado).

Tabla 3.17: Flujo de caja escenario favorable

Año	2015	2016	2017	2018
ALUMNOS	88	108	128	148
INGRESOS				
Mensualidad	\$ 14.784.000	\$ 18.144.000	\$ 21.504.000	\$ 24.864.000
Auspiciadores	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
TOTAL INGRESOS	\$ 15.144.000	\$ 18.504.000	\$ 21.864.000	\$ 25.224.000
EGRESOS				
Arriendo centro deportivo	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000
Remuneraciones	\$ 5.382.000	\$ 5.727.600	\$ 6.107.760	\$ 6.525.936
Royalti	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
Otros egresos (folletos y pagina web)	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000
Renovacion materiales	\$ 454.800	\$ 454.800	\$ 454.800	\$ 454.800
TOTAL EGRESOS	\$ 13.120.800	\$ 13.466.400	\$ 13.846.560	\$ 14.264.736
Resultado antes impuesto	\$ 2.023.200	\$ 5.037.600	\$ 8.017.440	\$ 10.959.264
Impuesto 20%	\$ 404.640	\$ 1.007.520	\$ 1.603.488	\$ 2.191.853
Resultado despues de Impuestos	\$ 1.618.560	\$ 4.030.080	\$ 6.413.952	\$ 8.767.411

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Observar anexo 5 en donde se comparan los resultados de los distintos escenarios
- ❖ En este escenario se observa el gran aumento del resultado después de impuesto obtenido a lo largo de los años.

3.7.5.2.- Escenario pesimista

En la tabla 3.18 se aprecia los resultados obtenidos con el ingreso de 7 alumnos nuevos cada año (50% inferior a lo esperado).

Tabla 3.18: Flujo de caja escenario pesimista

Año	2015	2016	2017	2018
ALUMNOS	75	82	89	96
INGRESOS				
Mensualidad	\$ 12.600.000	\$ 13.776.000	\$ 14.952.000	\$ 16.128.000
Auspiciadores	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
TOTAL INGRESOS	\$ 12.960.000	\$ 14.136.000	\$ 15.312.000	\$ 16.488.000
EGRESOS				
Arriendo centro deportivo	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000	\$ 5.184.000
Remuneraciones (*)	\$ 5.382.000	\$ 5.382.000	\$ 5.382.000	\$ 5.382.000
Royalti	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
Otros egresos (folletos y pagina web)	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000
Renovacion materiales	\$ 454.800	\$ 454.800	\$ 454.800	\$ 454.800
TOTAL EGRESOS	\$ 13.120.800	\$ 13.120.800	\$ 13.120.800	\$ 13.120.800
Resultado antes impuesto	-\$ 160.800	\$ 1.015.200	\$ 2.191.200	\$ 3.367.200
Impuesto 20%	\$ 0	\$ 203.040	\$ 438.240	\$ 673.440
Resultado despues de Impuestos	-\$ 160.800	\$ 812.160	\$ 1.752.960	\$ 2.693.760

Fuente: Elaboración propia

- ❖ (*)En este escenario se mantiene constante la remuneración de los profesores.
- ❖ Observar anexo 5 en donde se comparan los resultados de los distintos escenarios

3.7.6.- Síntesis plan financiero

El análisis financiero realizado anteriormente, demuestra lo positivo que sería para la escuela la inversión en materiales nuevos y en la aplicación de las distintas estrategias señaladas en este documento, esto significaría una mejora en las actividades deportivas realizadas y en todos los ámbitos de la organización.

3.8.- Estructura legal

Actualmente la escuela no está inscrita legalmente. Se espera realizar los trámites a la brevedad para conformar una EIRL. La constitución de estas empresas es por escritura pública, que deberá contener las cláusulas establecidas en el artículo 4 de la ley 19.857, inscribiendo un extracto de ella en el registro de comercio y publicándolo por una vez en el Diario Oficial. Todo lo anterior en el plazo de 60 días contado desde la fecha de escritura. El nombre de la empresa debe incluir el nombre del constituyente o nombre de fantasía haciendo una referencia al objeto de la empresa más la expresión “empresa individual de responsabilidad limitada o E.I.R.L. El objeto de la empresa debe señalar el giro de la misma y el ramo o rubro específico en que dentro de ella se desempeñará⁽²⁴⁾.

3.9.- Conclusión y sugerencias

Este negocio es viable en todos los aspectos: En cuanto a los términos sociales y ambientales se destaca por fomentar el deporte dentro de la sociedad, principalmente en la población joven, también, en este documento se observa la viabilidad económica (plan financiero) y operativa (plan operativo) del mismo, en el cual se demuestra la existencia de una rentabilidad atractiva por la inversión en materiales nuevos y en la aplicación de las estrategias propuestas, es por ello que se sugiere su realización, lo que ayudará al aumento del número de alumnos, junto con mejorar la calidad del servicio y el posicionamiento de la escuela dentro del mercado.

²⁴ Universia. [En línea] > <http://egresado.universia.cl/emprendedores/crear-empresa/formas-juridicas/> < [consulta: diciembre 2014]

CONCLUSIONES

El objetivo de esta tesis es proporcionar un plan de negocios que sea útil para la escuela de fútbol San Luís de Quillota Filial Quilpué, orientando a sus directivos en la utilización de ciertas estrategias que ayuden al crecimiento y desarrollo de la escuela, esto es, aumentar el número actual de alumnos, posicionarse en la mente de los individuos por la entrega de un servicio de calidad y aumentar la satisfacción de los clientes. Este propósito se evidencia que se satisfizo luego de la realización de un estudio interno y externo de la organización (Capítulo II) y a través de la elaboración del plan de negocios (Capítulo III).

Por medio de este trabajo, la escuela cuenta con la guía acerca de las estrategias a realizar en cada ámbito de la organización para poder potencias sus fortalezas, mejorar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas que podrían opacar sus buenos resultados; y de esta manera mejorar su funcionamiento.

Finalmente se recomienda realizar una inversión en la compra de materiales nuevos y la aplicación del contenido de este plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y autores

- BORELLO, Antonio. El plan de negocios: Guías de gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1994.
- DE LA VEGA GARCIA PASTOR, Ignacio. El plan de negocio: una herramienta indispensable. Madrid, España: Dpto. de publicaciones del instituto de empresa. 2004
- FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. 9^a ed. México. 2003.
- STUTELY, Richard. Plan de negocios: La estrategia inteligente. 1^a ed. México. 2000
- WEINBERGER, Karen. Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. 1^a ed. Perú. 2009

Sitios Web

- Banco central de Chile
<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/home.aspx>
- Instituto Nacional De Estadísticas
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
- Universia
- *<http://egresado.universia.cl/emprendedores/crear-empresa/formas-juridicas/>*

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE

En esta matriz se encuentran las distintas oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis externo de la escuela presentado en el capítulo II. A estas oportunidades y amenazas se les otorgó una clasificación y un valor, para luego obtener la ponderación final.

Tabla 4.1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
AMENAZAS			
Aumento tasa desocupación	0,05	1	0,05
Aumento IPC	0,1	1	0,1
Expectativas negativas población y empresarios	0,05	1	0,05
Disminución población rango edad 4-16 años	0,025	1	0,025
Alta competencia	0,15	3	0,45
Alto poder de clientes	0,1	3	0,3
Ambito legal de las empresas	0,05	1	0,05
OPORTUNIDADES			0
Disminucion tasa interés	0,05	1	0,05
Tecnología e internet	0,15	1	0,15
Bajo poder proveedores	0,05	1	0,05
Barreras de entrada	0,075	3	0,225
Aumento índice remuneracion real	0,05	1	0,05
Aumento pib	0,05	1	0,05
Barreras de salida	0,05	1	0,05
TOTAL	1		1,65

Fuente: Elaboración Propia

El valor ponderado total obtenido fue de 1,65. Un valor cercano a 1 significa que las estrategias de la empresa no responden de manera eficiente frente a las oportunidades y amenazas que existen. La escuela debe mejorar en muchos aspectos, estableciendo estrategias que ayuden a capitalizar las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Anexo 2: Matriz EFI

En esta matriz se encuentran las distintas fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno de la escuela presentado en el capítulo II. A estas fortalezas y debilidades se les otorgó una clasificación y un valor, para luego obtener la ponderación final.

Tabla 4.2: Matriz EFI

FACTORES INTERNO CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas			
Ser escuela filial de un club profesional	0,15	4	0,6
Ubicación centralizada	0,05	3	0,15
Recinto de entrenamiento de buena calidad	0,1	4	0,4
Co-organizadores de liga LEFO	0,1	3	0,3
Existencia de reglamento interno	0,1	3	0,3
Filosofía de la escuela	0,1	4	0,4
Profesorado de calidad	0,1	4	0,4
Debilidades internas			0
Popularidad del club	0,05	2	0,1
Ingresos irregulares	0,1	1	0,1
Tamaño de canchas	0,05	2	0,1
Ausencia de publicidad	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,95

Fuente: Elaboración Propia

El valor ponderado 2,95 indica que la posición estratégica interna general de la escuela está por encima de la media, la cual corresponde a un valor ponderado de 2,5. La escuela puede mejorar aún más sus estrategias internas lo que ayudaría a potenciar sus fortalezas y corregir aquellos puntos en los que se encuentra débil.

Anexo 3: Matriz FODA

En esta matriz se observan las variables identificadas en el capítulo II del presente trabajo, gracias al análisis externo e interno de la escuela.

Figura 1: Matriz FODA



Anexo 4: Total categorías y alumnos

Actualmente se cuenta con 68 alumnos en la escuela, 58 hombres y 10 mujeres.

Tabla 4.3: Número actual de alumnos por categoría

categoría	1	2	3	4	5	TOTAL
total alumnos	14	13	15	16	10	68

Fuente: Elaboración propia

Se espera alcanzar un total de 120 alumnos dentro de los próximos 4 años (52 alumnos de diferencia), lo que significa un aumento constante de 13 alumnos por año. Cada categoría tiene un máximo de 20 alumnos. En la figura 4 se muestra el total de alumnos esperado por año.

Tabla 4.4: Total alumnos esperado

Años	2015	2016	2017	2018
Alumnos iniciales	68	81	94	107
alumnos nuevos	13	13	13	13
Alumnos finales (Esperados)	81	94	107	120

Se estima que anualmente el 5% de los jóvenes cumplen los 17 años de edad, lo que significa su salida de la escuela. Así mismo, se estima que un 15% se retira por otros motivos. En la tabla 4.4 se aprecia el ingreso anual de niños y jóvenes que debe existir para alcanzar el total de alumnos esperados por año.

Tabla 4.5: Número necesario de alumnos nuevos por año.

Años	2015	2016	2017	2018
Alumnos iniciales	68	81	94	107
Salida de alumnos (15%)	12	14	16	18
Alumnos sobre la edad (5%)	0	4	5	5
Total salida de alumnos	12	18	21	24
Alumnos restantes	56	63	73	83
Ingreso anual de alumnos	25	31	34	37
Alumnos finales	81	94	107	120

Anexo 5 : Comparación escenarios

En la Tabla 4.6 se aprecia el aumento porcentual y en pesos del resultado después de impuesto de cada año al comparar un escenario moderado v/s un escenario optimista.

Tabla 4.6: Comparación escenario moderado v/s optimo

Año	2015	2016	2017	2018
Esc moderado	\$ 677.760	\$ 2.148.480	\$ 3.591.552	\$ 5.292.211
esc optimista	\$ 1.618.560	\$ 4.030.080	\$ 6.413.952	\$ 8.767.411
Diferencia \$	\$ 940.800	\$ 1.881.600	\$ 2.822.400	\$ 3.475.200
Aumento %	138,81%	87,58%	78,58%	65,67%

Fuente: elaboración propia

Así mismo, en la Tabla 4.7 se observa la disminución porcentual y en pesos del resultado después de impuesto de cada año al comparar un escenario moderado v/s un escenario pesimista

Tabla 4.7: Comparación escenario moderado v/s pesimista

Año	2015	2016	2017	2018
Esc moderado	\$ 677.760	\$ 2.148.480	\$ 3.591.552	\$ 5.292.211
esc pesimista	-\$ 160.800	\$ 812.160	\$ 1.752.960	\$ 2.693.760
Diferencia \$	-\$ 838.560	-\$ 1.336.320	-\$ 1.838.592	-\$ 2.598.451
Disminución %	-123,73%	-62,20%	-51,19%	-49,10%

Fuente: Elaboración propia