

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



POSTGRADO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESCUELA DE FÚTBOL DE LA ESPOL”

Propuesta de Proyecto de Grado presentada al Consejo Directivo

Previa a la obtención del Título de:

Magíster en Marketing y Comercio Internacional

Presentado por:

RAÚL ANDRÉS COELLO GÓMEZ

Guayaquil – Ecuador

2010

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESCUELA DE FÚTBOL DE LA ESPOL”

Propuesta de Proyecto de Grado presentada al Consejo Directivo

Previa a la obtención del Título de:

Magíster en Marketing y Comercio Internacional

Presentado por:

RAÚL ANDRÉS COELLO GÓMEZ

Guayaquil – Ecuador

2010

Agradezco
principalmente a Dios
por permitirme lograr un
objetivo más en mi vida,
que me permite
desarrollarme como
profesional.

Además, agradezco a
mi familia por el apoyo
brindado en todo
momento.

Raúl Coello Gómez

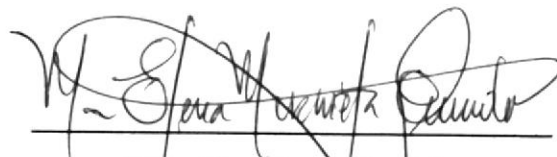
Dedico esta tesis a mi
familia, que siempre y
de manera
incondicional ha estado
conmigo.

Raúl Coello Gómez

TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano
PRESIDENTE



MSc. Ma. Elena Murrieta
DIRECTOR DE TESIS

MSc. Luis Aguirre
VOCAL PRINCIPAL



MSc. Horacio Villacis
VOCAL SUPLENTE

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado corresponde exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).



Ing. Raúl Coello Gómez

ÍNDICE

	PAG.
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADO	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XII

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Generalidades.....	14
1.2 Macro Entorno.....	15
1.3 Micro Entorno.....	16
1.4 Problema a Resolver.....	17
1.5 Objetivo General.....	17
1.6 Objetivos Específicos.....	18
1.7 Definición del Servicio.....	18

CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Objetivo General de la Investigación.....	20
2.2 Objetivos de la Investigación.....	20
2.3 Métodos de Investigación Utilizadas.....	20
2.4 Entrevistas.....	21
2.4.1 Objetivos específicos.....	21
2.4.2 Guía de la Entrevista	23

2.4.3 Conclusiones de las Entrevistas.....	23
2.5 Análisis de Segmentación de Mercado	29
2.5.1 Segmentación Demográfica.....	29
2.6 Investigación Descriptiva.....	30
2.6.1 Procedimiento de la Investigación Descriptiva.....	30
2.6.2 Técnica de Muestreo.....	30
2.6.3 Encuesta.....	31
2.6.4 Resultados de las Encuestas	35
2.6.5 Conclusiones de la Investigación Descriptiva.....	68
2.7 Conclusiones de la Investigación de Mercado.....	73
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO	
3.1 FODA.....	75
3.1.1 Fortalezas.....	75
3.1.2 Oportunidades.....	75
3.1.3 Debilidades.....	76
3.1.4 Amenazas.....	76
3.2 Análisis Competitivo: 5 Fuerzas de Porter.....	77
3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	77
3.2.2 La rivalidad entre los competidores.....	78
3.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	79
3.2.4 Poder de negociación de los compradores.....	80
3.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	80
3.3 Análisis del Consumidor.....	81
3.3.1 Proceso de Decisión	81
3.4 Posicionamiento.....	83
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	
4.1 Situación actual.....	84
4.1.1 Identidad Actual de la Marca	84
4.1.2 Imagen de Marca	85
4.1.3 Reconocimiento de la Marca	87

4.2 Mercado Objetivo.....	88
4.3 Objetivos y Metas.....	88
4.4 Estrategias de Marketing.....	88
CAPÍTULO V: ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO	
5.1 Inversión de Relanzamiento.....	99
5.2 Determinación del Ingreso.....	100
5.2.1 Crecimiento de la Escuela de Fútbol ESPOL.....	100
5.2.2 Proyección de Ingresos.....	101
5.3 Determinación de los Gastos Operativos.....	103
5.4 Costos Operacionales.....	105
5.5 Gastos de Publicidad.....	107
5.6 Determinación del Flujo de Caja.....	109
5.7 Cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.....	110
5.8 Análisis de Sensibilidad del Proyecto.....	110
CONCLUSIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍAS Y REFERENCIAS.....	114
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Porcentaje de personas encuestadas entre el rango establecido de personas.....	36
Gráfico 2.- Porcentaje de género entre personas encuestadas.....	37
Gráfico 3.- Porcentaje de personas encuestadas según sector de domicilio.....	38
Gráfico 4.- Porcentaje de encuestados con determinado número de hijos.....	39
Gráfico 5.- Porcentaje de preferencia de práctica de un deporte en particular.....	41
Gráfico 6.- Porcentaje de razón que justifica el deseo de práctica del fútbol.....	43
Gráfico 7.- Porcentaje de reconocimiento de escuelas de fútbol.....	45
Gráfico 8.- Porcentaje de personas que practican el fútbol actualmente.....	46
Gráfico 9.- Porcentajes de los motivos por los cuales el hijo o hija no practican el fútbol actualmente.....	48
Gráfico 10.- Porcentajes de los lugares donde las personas practican fútbol actualmente.....	49
Gráfico 11.- Porcentajes de los aspectos que se tomarían en cuenta al momento de escoger una escuela de fútbol.....	52
Gráfico 12.- Porcentajes de personas que conocen la Escuela de Fútbol ESPOL.....	53
Gráfico 13.- Porcentajes de la forma como se enteraron las personas que existía la Escuela de Fútbol ESPOL.....	55
Gráfico 14.- Porcentaje de personas que inscribieron a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL.....	56
Gráfico 15.- Porcentajes de los motivos por los cuales se inscribió en la Escuela de Fútbol ESPOL.....	57
Gráfico 16.- Porcentajes de los motivos por los cuales no inscribió	

en la Escuela de Fútbol ESPOL.....	59
Gráfico 17.- Porcentajes de los motivos por los cuales cambio de escuela o retiro de la práctica del fútbol.....	61
Gráfico 18.- Porcentajes del número de días a la semana que le gustaría que practique el fútbol.....	62
Gráfico 19.- Porcentajes del número de horas al día que le gustaría que practique el fútbol.....	63
Gráfico 20.- Porcentajes de los horarios indicados para la práctica del deporte en el período de clases.....	64
Gráfico 21.- Porcentajes de los horarios indicados para la práctica del deporte en el período vacacional.....	65
Gráfico 22.- Porcentajes de los medios de comunicación que consideran efectivos para publicitar la Escuela de Fútbol ESPOL.....	66
Gráfico 23.- Porcentajes de los resultados finales que espera ver con la práctica del Fútbol.....	67
Gráfico 24.- Porcentajes de precios que estarían dispuestos a pagar mensualmente por el curso de fútbol.....	68
Gráfico 25.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.....	85
Gráfico 26.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.....	85
Gráfico 27.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.....	85
Gráfico 28.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.....	86
Gráfico 29.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.....	86
Gráfico 30.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.....	86
Gráfico 31.- Logo de la ESPOL.....	87

Gráfico 32.- Afiche de publicidad a utilizar..... 97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Población para Muestra.....	31
Tabla 2.- Ingresos 2011.....	102
Tabla 3.- Ingresos 2012.....	102
Tabla 4.- Ingresos 2013.....	102
Tabla 5.- Ingresos 2014.....	103
Tabla 6.- Ingresos 2015.....	103
Tabla 7.- Gastos operativos por Salarios y Buses 2011.....	104
Tabla 8.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2012.....	104
Tabla 9.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2013.....	104
Tabla 10.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2014.....	105
Tabla 11.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2015.....	105
Tabla 12.- Costos de Operación por implementos deportivos 2011.....	106
Tabla 13.- Costos de Operación por implementos deportivos 2012.....	106
Tabla 14.- Costos de Operación por implementos deportivos 2013.....	106
Tabla 15.- Costos de Operación por implementos deportivos 2014.....	107
Tabla 16.- Costos de Operación por implementos deportivos 2015.....	107
Tabla 17.- Gastos Operativos por Marketing 2011.....	107
Tabla 18.- Gastos Operativos por Marketing 2012.....	107
Tabla 19.- Gastos Operativos por Marketing 2013.....	107
Tabla 20.- Gastos Operativos por Marketing 2014.....	108
Tabla 21.- Gastos Operativos por Marketing 2015.....	108
Tabla 22.- Flujo de Caja Sin Deuda.....	109
Tabla 23.- TIR y VAN.....	110
Tabla 24.- TIR y VAN con disminución de \$1 en el precio.....	111
Tabla 25.- TIR y VAN con disminución de 2% en el número de inscritos	111
Tabla 26.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2011.....	115
Tabla 27.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2012.....	116
Tabla 28.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2013.....	117

Tabla 29.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2014.....	118
Tabla 30.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2015.....	119
Tabla 31.- Estado de Pérdidas y Ganancias Acumulado.....	120

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Generalidades

En los últimos años el desarrollo y crecimiento del mercado de las escuelas de fútbol ha tenido un crecimiento importante, lo cual torna muy atractivo y competitivo al mismo. Las aperturas de las escuelas generalmente las realizan: figuras del balompié ecuatoriano, como por ejemplo: Alfaro Moreno, Iván Hurtado, José Francisco Cevallos (La Canchita), Luis "El Chino" Gómez, etc.; instituciones reconocidas a nivel local o clubes del balompié nacional, como por ejemplo: River Plate, Guayaquil Tennis Club, Rocafuerte, Banco del Pacífico, etc.

Otro ejemplo es del Municipio de la Ciudad de Guayaquil que posee el proyecto: Más Fútbol, con el cuál se desea que los niños pobres de la ciudad tengan acceso a la práctica de este deporte de manera gratuita. Los equipos de fútbol de mayor convocatoria a nivel nacional, Barcelona y Emelec, también cuentan con sus escuelas, las cuales gozan de excelente aceptación por obvias razones. También hay que tomar en cuenta las escuelas de fútbol pertenecientes a las instituciones de educación primaria y secundaria de la ciudad, algunas de ellas inclusive han contratado los servicios de reconocidas escuelas de fútbol en el ámbito, para que presten sus servicios en las instalaciones del centro de estudios, como sucedió alguna vez con la Academia de Fútbol Alfaro Moreno.

Por último, a partir del año 2008 el Ministerio del Deporte del Ecuador, lanzó el proyecto de creación de Escuelas de Fútbol para niños/as y adolescentes de todas las provincias del país; este proyecto

consiste en llevar adelante la Masificación del Deporte como parte integrante de la cultura física dentro del Plan General de Desarrollo del Gobierno del Ecuador, dicho proyecto está a cargo del reconocido ex futbolista Polo Carrera Velasteguí.

Por lo antes mencionado, se puede observar claramente el crecimiento significativo que ha sufrido el mercado de las escuelas de fútbol, en la ciudad y en el país.

1.2 Macro Entorno

Envueltos en un entorno globalizado en todos los aspectos, los niños y adolescentes a nivel nacional, hace ya algún tiempo atrás se han dado cuenta de que la práctica de un deporte de élite, en este caso el fútbol, los ayuda en la situación económica y en muchos casos a salir de la pobreza; sin tomar en cuenta lo beneficioso que resulta practicar un deporte para el desarrollo como persona y el de la sociedad misma.

Además, en un entorno donde los futbolistas ecuatorianos poco a poco han ido ganando terreno en el ámbito internacional, dándose a conocer de buena manera, abriendo oportunidades en el mercado internacional para las nuevas generaciones de futbolistas ecuatorianos, lo cual ya es conocido por los niños y adolescentes del país.

1.3 Micro Entorno

Dentro de todo este contexto, existen algunas posibilidades, entre las que están las escuelas de fútbol, las cuales los padres toman en consideración al momento de decidir que actividades extracurriculares o vacacionales pueden realizar sus hijos. Los padres consideran algunos aspectos al momento de decidir el lugar donde inscribir a sus hijos, como por ejemplo: lugar seguro (físico y psicológicamente), prestigio, ambiente, transportación, acceso, horarios, infraestructura, profesionalismo, costo-beneficio, etc. En el mercado de las escuelas de fútbol, el prestigio de una escuela, sea por la popularidad del futbolista o por su desempeño en competencias, es un aspecto que se toma mucho en consideración; es decir, la imagen que puedan reflejar las escuelas también juega un papel importante en este mercado. En estos tiempos, donde la inseguridad se encuentra por todos lados, la seguridad (física y psicológica) se vuelve un aspecto muy importante, más aún cuando se trata de niños y adolescentes. A continuación, se podrían considerar los aspectos como: la infraestructura y el profesionalismo, debido a que son aspectos que facilitarán el correcto proceso enseñanza-aprendizaje del deporte. Por consiguiente, vienen los demás aspectos arriba mencionados. Se podría decir que la Escuela de Fútbol ESPOL cuenta con todos estos aspectos, aunque la falta de prestigio y reconocimiento en el ámbito deportivo, en este caso en el fútbol, es un tema que hay que contrarrestar, para de esta manera posicionarla en un buen lugar dentro del mercado local. La transportación también podría considerarse un punto débil, pero esto y otros aspectos más se analizarán más adelante.

1.4 Problema a Resolver

El proyecto se lleva a cabo con la finalidad de que la Escuela de Fútbol ESPOL se desarrolle en todos los aspectos y, por consiguiente, logre un crecimiento sostenido, buscando ser reconocida como una de las mejores escuelas a nivel local en el mediano plazo. También busca incrementar el reconocimiento de la ESPOL en el ámbito deportivo y, no tan sólo en el ámbito educativo superior donde es la número uno del país, tomando como punto de partida el fútbol, debido a la gran popularidad que posee este deporte en nuestro país.

Además, el proyecto ayudará a que los niños y adolescentes a la vez que practican su deporte preferido tengan la oportunidad de mantenerse sanos, tengan actividad física, aprendan el trabajo en equipo, aprendan disciplina y demás beneficios que brinda la práctica de un deporte como el fútbol.

Una vez que la Escuela de Fútbol ESPOL logre reconocimiento a nivel local, se podría pensar en que se convierta en proveedora de futbolistas a nivel local y nacional.

1.5 Objetivo General

Posicionar a la Escuela de Fútbol ESPOL en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

1.6 Objetivos Específicos

- Conocer gustos y preferencias de los padres de familia o representantes al momento de escoger una escuela de fútbol para sus hijos.
- Conocer comportamiento del consumidor.
- Definir el mercado objetivo.
- Definir estrategias de marketing.
- Realizar análisis financiero.

1.7 Definición del Servicio

La Escuela de Fútbol ESPOL ofrecerá el servicio de enseñanza-aprendizaje del deporte fútbol a niños y adolescentes de entre 5 a 17 años de la ciudad de Guayaquil. Formación integral de los niños/as y adolescentes, y ser proveedora de jugadores para el equipo de segunda categoría de ESPOL, según el rendimiento de los jugadores.

La estructura orgánica con la que funcionará la Escuela de Fútbol ESPOL es la siguiente:

- Coordinador General, que se encargará de: publicidad de la escuela, la inscripción de los participantes, contratar y supervisar a los entrenadores, compra de implementos deportivos, servicio al cliente, contratación de la transportación, venta del agua y pony malta.
- Entrenadores, que se encargarán de llevar el proceso de enseñanza-aprendizaje (fútbol y demás valores) de los niños/as y

adolescentes de la escuela, reportar el rendimiento de los niños/as y adolescentes, atención a los padres de familia.

- Coordinador de Cancha, que se encargará de arreglar todo lo que respecta a la logística para la utilización de las canchas, lo cual implica, que estén disponibles, limpias, aptas para el entrenamiento, y además de la venta de el agua y pony malta.

CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Objetivo General de la Investigación

Identificar los gustos, preferencias, necesidades y comportamiento de los padres de familia o representantes al momento de elegir la escuela de fútbol donde inscribirán a los niños y adolescentes.

2.2 Objetivos de la Investigación

- Identificar las fortalezas y debilidades de la Escuela de Fútbol ESPOL.
- Conocer el comportamiento de los padres de familia o representantes momento de elegir una escuela de fútbol.
- Identificar características o aspectos que deben poseer las escuelas de fútbol según los encuestados.
- Identificar los gustos y preferencias del consumidor.

2.3 Métodos de Investigación Utilizadas

Dadas las características del proceso de inscripción o contratación del servicio de una escuela de fútbol, donde la decisión final será tomada por el padre de familia, familiar o representante del niño o adolescente aunque podría existir cierta influencia del niño, adolescente u otros factores, se decidió realizar primero una investigación exploratoria que consistió en entrevistas a los padres de familia o representantes del niño o adolescente que ya hayan sido clientes de la Escuela de Fútbol ESPOL.

Luego se realizó una investigación descriptiva con la ayuda de la información obtenida en la investigación exploratoria y otras preguntas que no constaban en la misma con el fin de obtener información valiosa, que permitirá establecer las estrategias idóneas para el desarrollo de este proyecto previo a su análisis.

2.4 Entrevistas

El número de entrevistas que se realizaron fue de cuatro. Se las realizó a familiares o representantes de los niños o adolescentes que hayan sido clientes de la Escuela de Fútbol ESPOL.

Las entrevistas fueron realizadas por teléfono en la siguiente distribución:

- 1 persona de la categoría de 5 años.
- 1 persona de la categoría de 11 años.
- 1 persona de la categoría de 13 años.
- 1 persona de la categoría de 17 años.

La finalidad de las entrevistas fue obtener opiniones, sugerencias, percepciones y, demás comentarios que fueron incluidos en la encuesta utilizada en la investigación cuantitativa.

2.4.1 Objetivos específicos

- Los objetivos específicos de las entrevistas son:

- Identificar los servicios o características que les gustaría que ofrezca o tenga una escuela de fútbol.
 - Identificar los aspectos que motivaron al familiar o representante a inscribir al niño o adolescente en la escuela de fútbol de la ESPOL.
 - Tener una idea de cuántas horas al día o a la semana les gustaría que practique el niño o adolescente.
 - Conocer que escuelas de fútbol gozan de mayor reconocimiento.
 - Precio estimado que estarían dispuestos a pagar mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines).
 - Por cuál medio de comunicación se enteraron de la Escuela de Fútbol ESPOL o cuales medios de comunicación creen que serían los mejores para este tipo de servicios.
 - Conocer como ha venido siendo el servicio brindado por la escuela de fútbol ESPOL y como se podría mejorar.
- Las entrevistas se desarrollaron de la siguiente forma:
 1. Se explicó el motivo y objetivo de la investigación.
 2. Se procedió a realizar las preguntas a los padres de familia o representantes, tomando nota de de los comentarios, sugerencias y percepciones de los entrevistados.

2.4.2 Guía de la Entrevista

La guía de preguntas que se realizaron fue la siguiente:

- a. ¿Qué le gustaría que ofrezca una escuela de fútbol para niños y adolescentes?
- b. ¿Qué lo motivó a inscribir al niño o adolescente en la escuela de fútbol?
- c. ¿Cuántas horas al día o a la semana le gustaría que practique el niño o adolescente?
- d. ¿Qué escuelas o academias de fútbol usted conoce o recuerda en este momento?
- e. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines)?
- f. ¿Por cuál medio de comunicación se enteró de la Escuela de Fútbol de ESPOL o cuál medio de comunicación le parece el más adecuado para este tipo de servicio?
- g. ¿Cómo ha venido siendo el servicio brindado por la escuela de fútbol? ¿Cómo podríamos mejorar?

2.4.3 Conclusiones de las Entrevistas

Los resultados y conclusiones de las entrevistas son los siguientes:

- La información obtenida por el representante de la categoría de 5 años fue la siguiente:

- El nombre de la representante es Lissette Alvina Ponguillo y el nombre del niño es Bryam Choez Ponguillo.
- En la pregunta A), la representante contestó que le gustaría que la escuela de fútbol ofrezca: seguridad, buenos instructores, infraestructura, atención médica y transporte.
- En la pregunta B), la representante respondió que lo que la motivó a inscribir al niño en la escuela de fútbol de la ESPOL fue el reconocimiento que tiene la Institución (ESPOL) y para mejorar el desenvolvimiento general del niño.
- En la pregunta C), la representante contestó que le gustaría que el niño practique el deporte 10 horas a la semana en el horario de 15:00H a 17:00H.
- En la pregunta D), la representante contestó que la Academia de Fútbol Alfaro Moreno es la que conoce o recordó en el momento de realizarle la pregunta.
- En la pregunta E), la representante respondió que estaría dispuesto a pagar \$30 mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines).
- En la pregunta F), la representante contestó que la forma como se enteró de la escuela de fútbol de la ESPOL fue a través de un familiar que labora en la ESPOL.

- En la pregunta G), la representante respondió que el niño sólo permaneció un mes debido a que no tenía transporte.
- La información obtenida por el representante de la categoría de 11 años fue la siguiente:
 - El nombre de la representante es Piedad Palacios Arias y el nombre del niño es Aarón Cobos Palacios.
 - En la pregunta A), la representante contestó que le gustaría que la escuela de fútbol ofrezca: buena administración, buenos entrenadores, atención médica y transporte.
 - En la pregunta B), la representante contestó que la razón o el motivo por el cual inscribió al niño en la escuela de fútbol de la ESPOC fue el de fomentar el deporte al niño.
 - En la pregunta C), la representante respondió que le gustaría que el niño practique el deporte 10 horas a la semana en el horario de 16:00H a 18:00H.
 - En la pregunta D), la representante contestó que las escuelas de fútbol que conoce o recordó en el momento de realizarle la pregunta fueron las de: River Plate y Alfaro Moreno.
 - En la pregunta E), la representante respondió que estaría dispuesto a pagar \$25 mensualmente por el

curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines).

- En la pregunta F), la representante contestó que la forma como se enteró de la escuela de fútbol de la ESPOL fue a través de un anuncio en el suplemento dominical del Diario El Universo denominado La Revista.
 - En la pregunta G), la representante respondió que la escuela de fútbol de la ESPOL tiene una mala atención, debe mejorar la administración y mejores entrenadores.
- La información obtenida por el representante de la categoría de 13 años fue la siguiente:
 - El nombre de la representante es Lilian Toledo Carrión y el nombre del niño es Jonathan Del Valle Toledo.
 - En la pregunta A), la representante contestó que le gustaría que la escuela de fútbol ofrezca: seguridad, atención médica y transporte.
 - En la pregunta B), la representante respondió que lo que la motivó a inscribir al niño en la escuela de fútbol de la ESPOL fue el reconocimiento que tiene la Institución (ESPOL) y fomentar la práctica del deporte en el niño.
 - En la pregunta C), la representante contestó que le gustaría que el niño practique el deporte los días

viernes de 17:00H a 19:00H y el sábado a partir de las 09:00H.

- En la pregunta D), la representante respondió que la Escuela de Fútbol de Miraflores es la que conoce o recordó en el momento de realizarle la pregunta.
 - En la pregunta E), la representante contestó que estaría dispuesto a pagar entre \$25 a \$40 mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines).
 - En la pregunta F), la representante respondió que la forma como se enteró de la escuela de fútbol de la ESPOL fue a través de un anuncio en el suplemento dominical del Diario El Universo denominado La Revista.
 - En la pregunta G), la representante contestó que la experiencia vivida no fue lo esperado entorno a la expectativa creada por el nombre de la Institución (ESPOL), se debe mejorar la administración, mejores entrenadores, ofrecer transporte, brindar seguridad.
- La información obtenida por el representante de la categoría de 17 años fue la siguiente:
 - El nombre de la representante es Edith González Gavilanes y el nombre del adolescente es Alex Alvarado González.

- En la pregunta A), la representante respondió que le gustaría que la escuela de fútbol ofrezca: buena administración, atención médica y transporte.
- En la pregunta B), la representante contestó que lo que la motivó a inscribir al adolescente en la escuela de fútbol de la ESPOL fue la afición al deporte que tenía el adolescente.
- En la pregunta C), la representante respondió que le gustaría que el niño practique el deporte 10 horas a la semana en el horario de 16:00H a 18:00H.
- En la pregunta D), la representante contestó que la Academia de Fútbol Alfaro Moreno es la que conoce o recordó en el momento de realizarle la pregunta.
- En la pregunta E), la representante respondió que estaría dispuesto a pagar \$25 mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines).
- En la pregunta F), la representante contestó que la forma como se enteró de la escuela de fútbol de la ESPOL fue a través de un anuncio en el suplemento dominical del Diario El Universo denominado La Revista.
- En la pregunta G), la representante respondió que la escuela de fútbol de la ESPOL debe mejorar la enseñanza y ofrecer horarios flexibles.

2.5 Análisis de Segmentación de Mercado

2.5.1 Segmentación Demográfica

Como parte de la definición demográfica del segmento objetivo tenemos la siguiente descripción:

Nacionalidad: Ecuatorianos

Edad: entre 24 y 54 años

Género: masculino y femenino

Estado Civil: Casado/a con hijos o hijas

Residencia: Guayaquil

Clase social: Media baja, media y media alta (Ingresos entre 300 y 2500 dólares)

Con estas características del segmento, los esfuerzos se direccionarán a aquellas personas con niños y adolescentes de entre 5 a 17 años y personas que conozcan de este tipo de servicios, es decir, escuelas de fútbol.

Es importante recalcar que el motivo por el que se realiza esta investigación en la ciudad de Guayaquil y no en el resto del país se debe a que la Escuela de Fútbol ESPOL se encuentra instalada en la ciudad mencionada, y se busca mejorar considerablemente su reconocimiento a nivel local, y por consiguiente logre su desarrollo y crecimiento tanto a nivel regional como nacional.

2.6 Investigación Descriptiva

El objetivo de esta investigación fue la de obtener información valiosa que permita tomar decisiones estratégicas que favorezcan al cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto.

2.6.1 Procedimiento de la Investigación Descriptiva

Población: Habitantes de la ciudad de Guayaquil.

Elementos: Las mismas características de la población.

Unidad de Muestreo: Personas

Extensión: Ciudad de Guayaquil

Marco Muestreo: Padres de familia o representantes de diferentes escuelas y colegios de la ciudad de Guayaquil.

2.6.2 Técnica de Muestreo

Para la realización de la encuesta se utilizará la técnica de muestreo aleatorio simple, por lo cual la muestra se calculó utilizando la siguiente fórmula, que es utilizada para poblaciones superiores a las 100.000 personas lo cual es nuestro caso según se puede observar en la tabla expuesta a continuación:

Población para Muestra

AREA # 0901 GUAYAQUIL

AREA URBANA O RURAL	SEXO	GRUPOS DE EDAD						
Area Urbana		De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	TOTAL
	Hombre	82322	77538	68304	62109	48572	38671	377516
	Mujer	87962	80472	74921	64810	51070	40704	399939
	Total	170284	158010	143225	126919	99642	79375	777455

Tabla 1.- Población para Muestra.
Autor: Raúl Coello Gómez

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

p = factor de ocurrencia, es decir, las personas que adquieran el servicio de la escuela de fútbol.

q = factor de no ocurrencia, es decir, las personas que no adquieran el servicio de la escuela de fútbol.

z = nivel de confianza al 95.5%, lo cual es equivalente en la función de distribución para poblaciones normales al valor de 2.

e = el margen de error igual 5%.

$$n = \frac{2^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{1}{0,0025}$$

$$n = 400$$

2.6.3 Encuesta

Basados en la información de ayuda obtenida en la investigación exploratoria y con la necesidad de obtener otro tipo de información se plantearon otras preguntas que están

plasmadas en el cuestionario, la misma que se muestra a continuación:



Encuesta de Investigación de Mercado para el Plan Estratégico de Marketing para la Escuela de Fútbol de la ESPOL

Edad _____ Género _____

Sector de Domicilio _____

de hijos y edad: _____

1. ¿Qué deporte le gustaría que su hijo practique? (Puede escoger más de UNO).

Fútbol _____ Atletismo _____ Natación _____ Ciclismo _____

Tenis _____ Béisbol _____ Básquet _____ Voleibol _____

Otro _____

(Si NO escoge FÚTBOL se da por terminada la encuesta, muchas gracias!!; caso contrario CONTINÚA).

2. ¿Cuál de las siguientes razones es la más acertada para justificar el deseo de que su hijo practique el FÚTBOL? (Puede escoger más de UNO)

Formación deportiva _____

Escoja éste deporte como profesión _____

Porque es el deporte favorito del padre o madre y/o lo practica _____

Actividad vacacional o extracurricular _____

Otra _____

3. ¿Qué escuelas o academias de Fútbol conoce o recuerda en este momento? (Puede escoger más de UNO).

Alfaro Moreno _____ La Canchita _____ Chino Gómez _____

Rocafuerte _____ Gavica _____ River Plate _____

Dusan Draskovic _____ Iván Hurtado _____ Otra _____

4. ¿Actualmente su hijo practica el FÚTBOL? (Si responde NO pase a la pregunta 5, si contesta SI pase a la pregunta 6).

SI _____ NO _____

5. ¿Por qué motivo no lo practica? (Pase a la pregunta 7) (Puede escoger más de UNO).

Falta de tiempo _____

Falta de recursos _____

Enfermedad o problemas físicos _____

Falta de motivación del niño _____

No le gusta al niño _____

Otro _____

6. ¿Dónde practica el Fútbol? Especifique. (Pase a la pregunta 7)
-
7. ¿Qué aspectos tomo o tomaría en cuenta al momento de inscribir a su hijo(s) en una escuela o academia de fútbol? (Puede escoger más de UNO).
- Seguridad ____ Precio ____ Transportación ____ Prestigio ____
 Ubicación/Acceso ____ Ambiente ____ Infraestructura ____ Horarios ____
 Buenos Instructores ____ Otros ____
8. ¿Conoce usted la Escuela de Fútbol ESPOL? (Si responde SI pase a la pregunta 9, si responde NO pase a la pregunta 14).
- SI ____ NO ____
9. ¿Cómo se enteró de la Escuela de Fútbol ESPOL? (Pase a la pregunta 10)
- Familiar ____ Amigo ____
 Anuncio publicitario ____ ¿Dónde? ____
10. ¿Inscribió a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL? (Si responde SI pase a la pregunta 11, si responde NO pase a la pregunta 12)
- SI ____ NO ____
11. ¿Qué lo motivó a inscribirlo en la Escuela de Fútbol ESPOL? (Pase a la pregunta 13) (Puede escoger más de UNO)
- Seguridad ____ Prestigio de la Institución ____
 Infraestructura ____ Transporte ____
 Buenos Instructores ____ Atención médica ____
 Precio ____ Buena administración ____
12. ¿Por qué no lo inscribió en la Escuela de Fútbol ESPOL? (Pase a la pregunta 14) (Puede escoger más de UNO).
- Falta de Seguridad ____
 Falta de Renombre de la Institución en el deporte ____
 Infraestructura insuficiente ____
 Falta de transporte ____
 Malos Instructores ____
 Falta de atención médica ____
 Precio ____
 Mala administración o atención ____
 Percepción de mejor calidad de otras escuelas o academias ____
 Incomodidad con los horarios ____
13. ¿Cuál fue el motivo por el que cambió a su hijo a otra escuela o academia de fútbol o lo retiró de la práctica del deporte? (Pase a la pregunta 14) (Puede escoger más de UNO).
- Cierre de la escuela de fútbol de ESPOL ____

Falta de tiempo para la práctica del deporte ____

Mala atención ____

Percepción de mejor calidad de otras escuelas o academias ____

Mala Infraestructura ____

Malos instructores ____

Práctica de otro deporte ____

Incomodidad con los horarios ____

Precio ____

Falta de atención médica ____

Falta de transporte ____

Baja en las calificaciones ____

14. ¿Cuántos días a la semana le gustaría que su hijo practique el deporte?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____

15. ¿Cuántas horas al día le gustaría que su hijo practique el deporte?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

16. ¿Qué horario le parece el indicado para iniciar la práctica del deporte en el periodo de clases?

15:00 ____ 16:00 ____ 17:00 ____ 18:00 ____

17. ¿Qué horario le parece el indicado para iniciar la práctica del deporte en el periodo vacacional?

08:00 ____ 09:00 ____ 10:00 ____ 11:00 ____ 15:00 ____
16:00 ____ 17:00 ____ 18:00 ____

18. ¿Qué medio de comunicación cree usted que es el más efectivo para este tipo de servicio? (Puede escoger más de UNO).

Periódico ____ Revistas ____ T.V. ____ Radio ____
Internet ____ Cine ____ Material POP ____ Vallas ____

19. ¿Qué resultado final espera ver en su hijo con la práctica del Fútbol? (Puede escoger más de UNO).

Formación como persona (compañerismo, trabajo en equipo, etc.) ____

Gusto por la práctica del deporte en general ____

Formación en el Fútbol ____

Jugador profesional ____

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines)?

\$25 ____ \$30 ____ \$35 ____ \$40 ____
\$45 ____ \$50 ____

2.6.4 Resultados de las Encuestas

Después de haber realizado el trabajo de recolección de datos a través de los cuestionarios, los resultados y conclusiones obtenidas en cada una de las preguntas se muestran a continuación. En la sección de análisis de las preguntas se las colocó en negrita y antes de analizar cada una de las mismas para que de esta manera puedan ser identificadas de una manera rápida.

Como se determinó en el procedimiento de la investigación descriptiva se llevaron a cabo las encuestas a los padres de familia o representantes (masculino y femenino), que tenían edad entre 24 a 54 años con hijos o hijas de entre 5 a 17 años de edad, en diferentes escuelas y colegios de la ciudad de Guayaquil.

Como se podrá observar en el gráfico a continuación, se cubrió con el rango establecido de edades y, además, con una muy buena distribución de las personas encuestadas entre las diferentes edades.

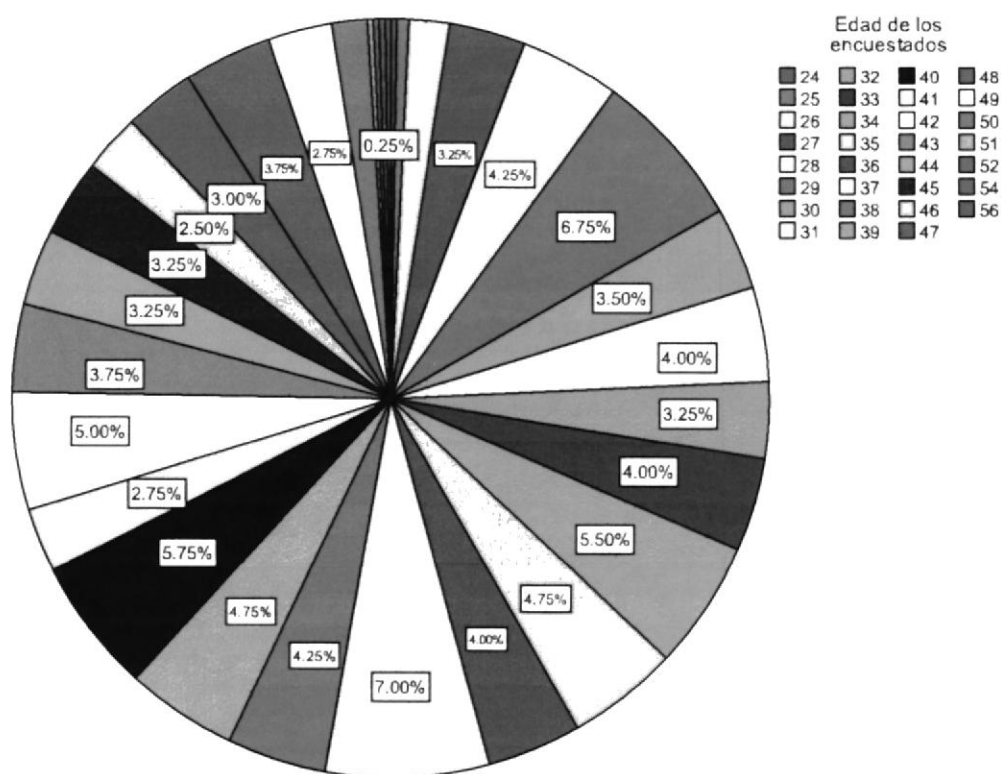


Gráfico 1.- Porcentaje de personas encuestadas entre el rango establecido de personas.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

En el siguiente gráfico se podrá observar la distribución de encuestas realizadas entre géneros, se encuestó en un 52.50% al género femenino y en un 47.50% al género masculino. De lo cual, se puede decir que existe una muy buena equivalencia entre el género de personas encuestadas.

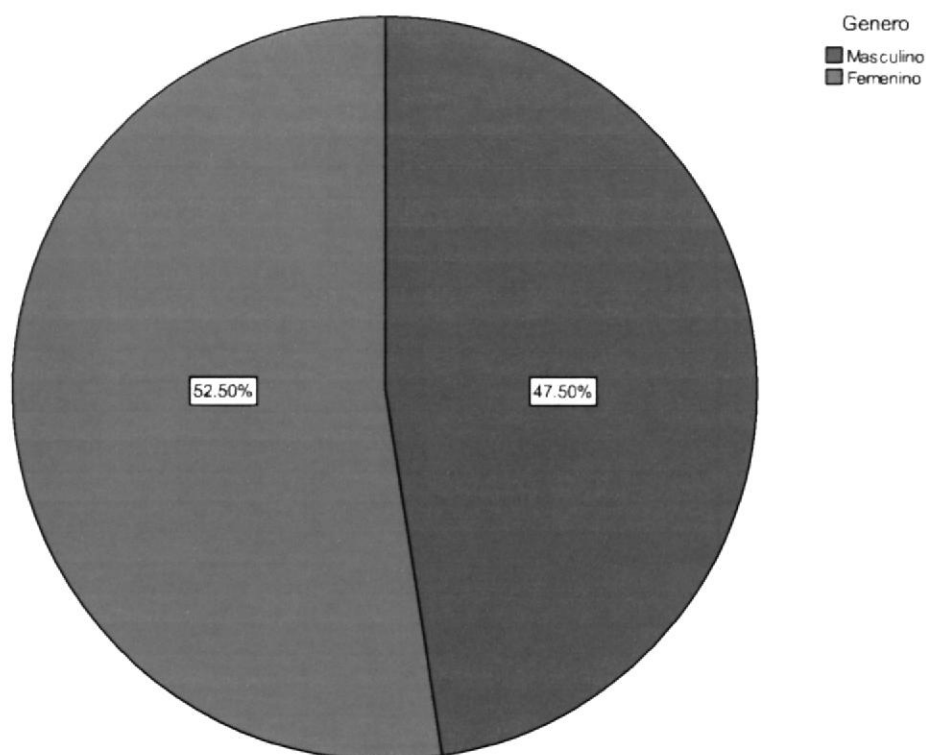


Gráfico 2.- Porcentaje de género entre personas encuestadas.
Autor: Raúl Coello Gómez.

A las personas encuestadas, a manera de dato informativo, se les preguntó el sector de domicilio para que de esta forma a la hora de realizar las encuestas no existiera un sesgo representativo entre cada uno de los sectores de la ciudad y se pueda obtener diferentes opiniones de todos los sectores. Los porcentajes obtenidos fueron los siguientes: Norte 39.50%, Sur 32% y Centro 28,50%.

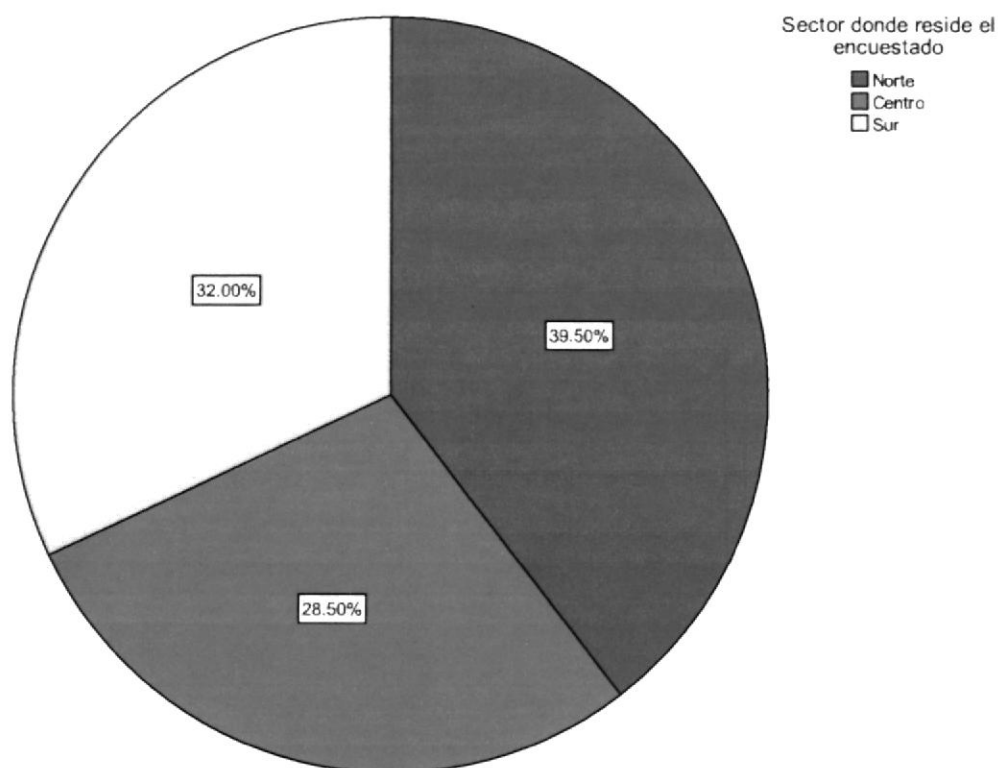


Gráfico 3.- Porcentaje de personas encuestadas según sector de domicilio.
Autor: Raúl Coello Gómez.

A manera informativa también se preguntó el número de hijos o hijas entre las edades de 5 a 17 años que tenían los encuestados, obteniendo los siguientes resultados: 1 hijo o hija 60.50%, 2 hijos 32.75%, 3 hijos 5.75% y 4 hijos %1. Este dato nos podría ayudar en el hecho de que existe un número considerable de familias que tienen más de 1 hijo a los cuales se les podría ofrecer promociones o descuentos por este motivo dependiendo obviamente del punto de equilibrio de clientes que se determine.

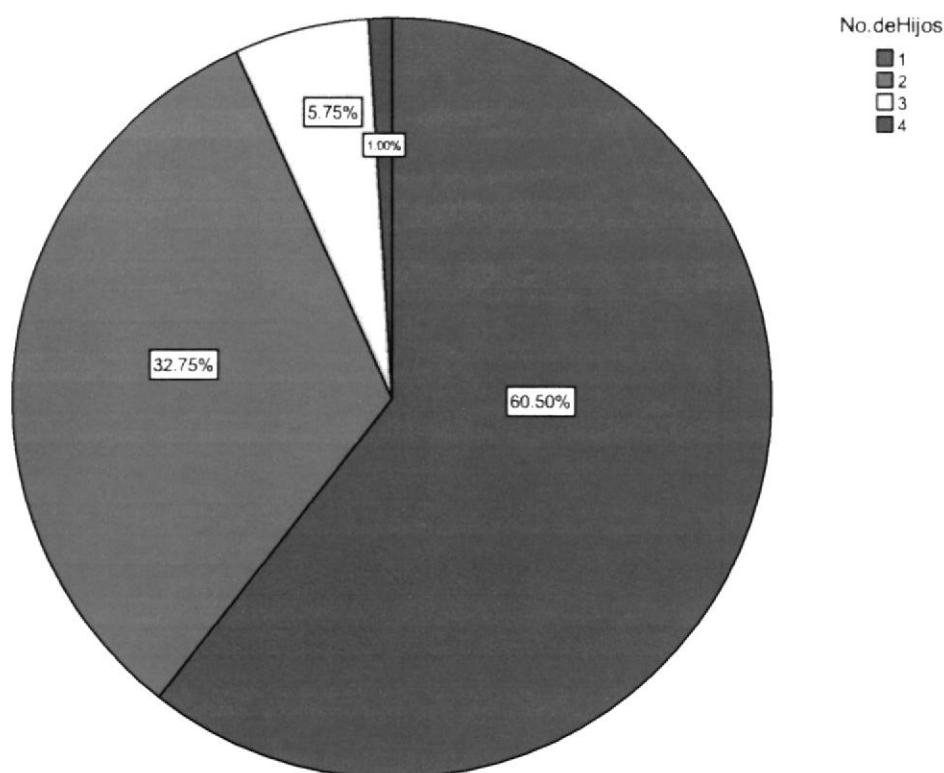


Gráfico 4. - Porcentaje de encuestados con determinado número de hijos.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Qué deporte le gustaría que su hijo practique?

A continuación, se analiza la pregunta, que además de la opción fútbol posee otras opciones de deporte y se la utilizó como pregunta filtro debido a que si el encuestado no considera entre una de las opciones la práctica del fútbol, automáticamente se da por concluida la encuesta. Esto permitió saber el grado de aceptación con el que cuenta el fútbol como práctica de deporte favorito y al mismo tiempo poder saber que otras preferencias de deportes poseen los clientes potenciales.

En el gráfico a continuación se podrán observar los porcentajes obtenidos por cada uno de los deportes puestos en consideración (8 en total). Entre los resultados más significativos se tienen los siguientes: Fútbol 75.75%, Natación 57.25%, Tenis 43.25% y Básquet 37.25%. Los resultados no sorprenden para nada debido a que en el caso del fútbol y el básquet son deportes tradicionales de práctica entre los habitantes de la ciudad y, en el caso particular del fútbol ha cogido más popularidad en su práctica debido a los éxitos logrados por la Selección Nacional, éxitos de clubes a nivel internacional, por la salida de un mayor número de jugadores al exterior con un relativo éxito y por supuesto por los altos ingresos percibidos por su práctica en el caso que se decida por el profesionalismo; en cuanto al tenis se podría decir que a pesar de ser un deporte considerado para personas de clase media-alta y alta, debido al relativo alto costo para su práctica ha adquirido popularidad debido a los éxitos logrados por los hermanos Lapentti tanto en Copa Davis como en torneos profesionales y, además, de los bien sabidos ingresos que pueden dejar una carrera exitosa en dicho deporte; por último, la natación a pesar de ser un deporte no tan popular, es conocido por todos que es un deporte completo, en el cual se ejercita todo el cuerpo e inclusive es recomendado por los doctores para las personas que tiene asma.

Por lo antes expuesto se podría decir que la natación, el tenis y el básquet serían deportes competencia directa, claro está sin descuidar la práctica de los otros deportes.

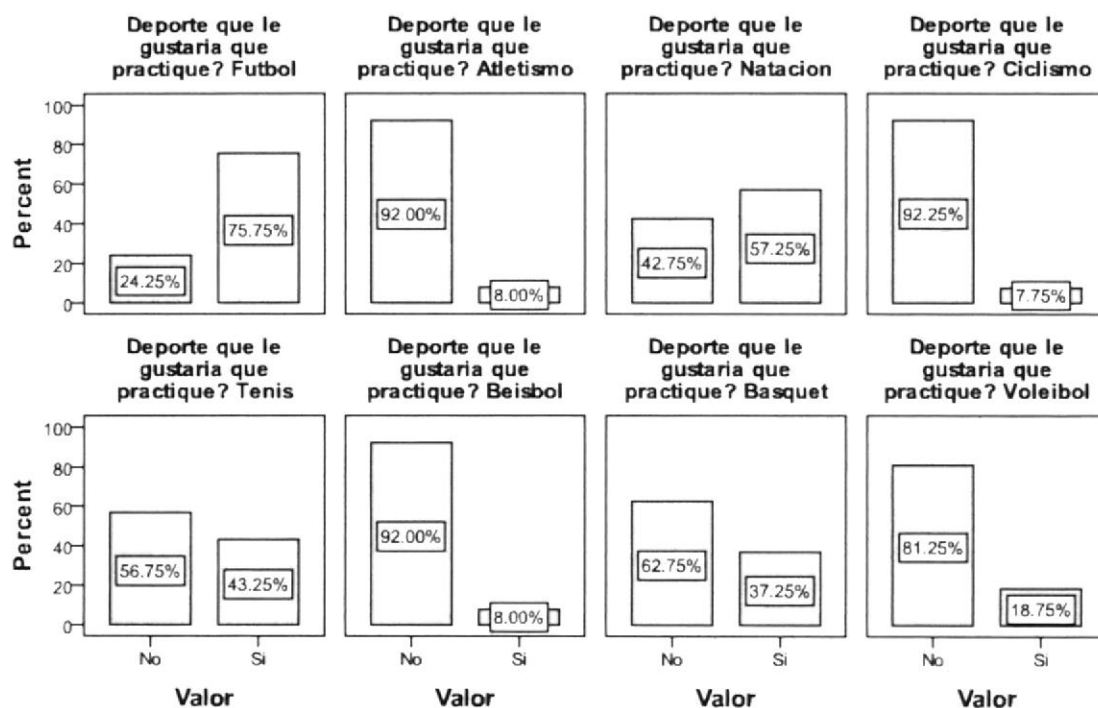


Gráfico 5.- Porcentaje de preferencia de práctica de un deporte en particular.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

Una vez que las personas que escogieron al fútbol como una de las opciones preferidas para la práctica de un deporte por parte de su hijo o hija pasaron la pregunta filtro, continuaron contestando preguntas enfocadas directamente con el deporte fútbol.

¿Cuál era la justificación para el deseo de la práctica del fútbol?

A continuación, se muestran los resultados obtenidos cuando se realizó la pregunta a los encuestados, las opciones eran 4 y sus resultados fueron los siguientes: Formación deportiva el 60.07%, Actividad vacacional o extracurricular 48.18%, Porque es el deporte favorito del padre o madre y/o lo practica el 29.70% y Escoja éste deporte como profesión el 10.89%.

Los dos resultados más altos tienen lógica y son por lo general los dos motivos que llevan a los padres a inscribir a sus hijos en la práctica de un deporte; el hecho de que el niño o la niña desarrollen su gusto por la práctica de los deportes es algo muy deseado por los padres ya la práctica de un deporte forma a las personas, las hace activas, ayuda en la salud, etc., y de la misma forma la mayoría de los padres desean que los hijos no se queden en la casa sin realizar alguna actividad productiva, por lo tanto, lo toman como una actividad vacacional o extracurricular. Lo que se debe buscar es que la práctica del fútbol no solo sea vacacional sino todo el año, es decir, extracurricular de manera que se tenga clientes todo el año, para lo cual, se deberán aplicar estrategias de marketing efectivas en el período de clases que ayuden a evitar una caída en la demanda del servicio y esto afecte de forma negativa en el flujo de ingresos.

El resultado bajo del 10.89% de la opción de que el fútbol sea escogido como una profesión no sorprende a pesar de los puntos

positivos anteriormente, especialmente el de los altos ingresos, debido a que culturalmente la mayoría de las personas desea que su hijo siga una carrera universitaria, luego trabaje en alguna empresa o emprenda su propio negocio y de esta manera se desarrolle en la vida.

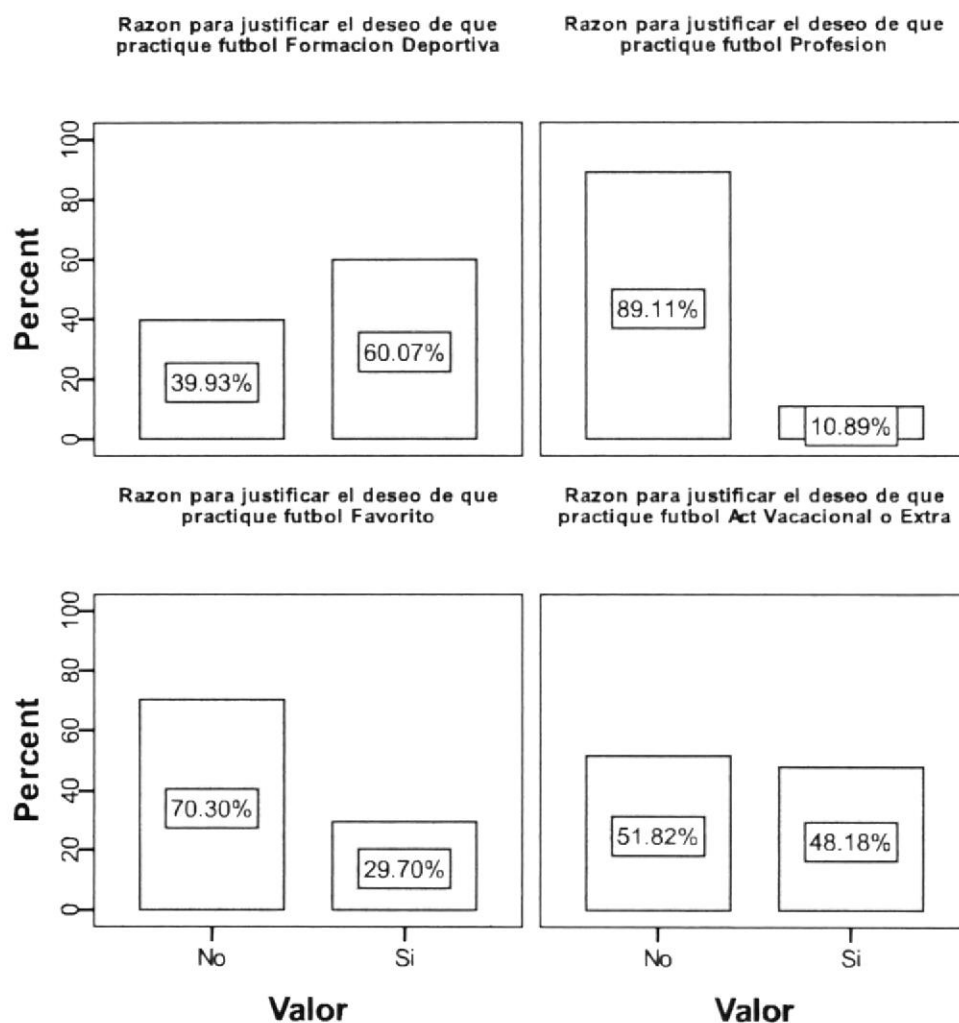


Gráfico 6.- Porcentaje de razón que justifica el deseo de práctica del fútbol.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Qué escuelas o academias de Fútbol conoce o recuerda en este momento?

Esta pregunta se realizó con el ánimo de ratificar los resultados obtenidos, ya que es muy conocido por las personas que entre las escuelas que gozan de mayor popularidad o reconocimiento a nivel local se encuentran las de Alfaro Moreno y River Plate, con el 84.49% y 67.66%, respectivamente. Entre los factores que más resaltan que hacen que la popularidad de estas escuelas sea alta son los siguientes: programas de televisión (Alfaro Moreno), participación en torneos interbarriales (Alfaro Moreno y River Plate), participación en serie B del Campeonato Nacional (River Plate), publicidad en televisión (River Plate y Alfaro Moreno), ubicación de locales de información en centros comerciales (River Plate en el Policentro), convenios con escuelas (River Plate y Alfaro Moreno), renombre de Alfaro Moreno como jugador y River Plate como equipo de fútbol a nivel internacional.

Por lo antes expuesto, se podría concluir que estas dos escuelas son la competencia directa en lo que se refiere a escuelas o academias de fútbol. Otras escuelas que también son reconocidas pero que no lograron alto porcentaje son las de: La Canchita con el 31.02% y Rocafuerte con el 27.39%.

A pesar del fuerte posicionamiento que poseen las escuelas de Alfaro Moreno y River Plate, se cree que la Escuela de Fútbol ESPOL también podría lograr un posicionamiento y reconocimiento importante en este ámbito pero para esto se

deberán implantar estrategias efectivas que lleven a la consecución de este objetivo, de esto se hablará más adelante; uno de los puntos a favor con que cuenta la ESPOL es el reconocimiento a nivel nacional como educación superior lo cual hay que sacarle provecho de alguna manera a pesar de no ser en el ámbito deportivo.

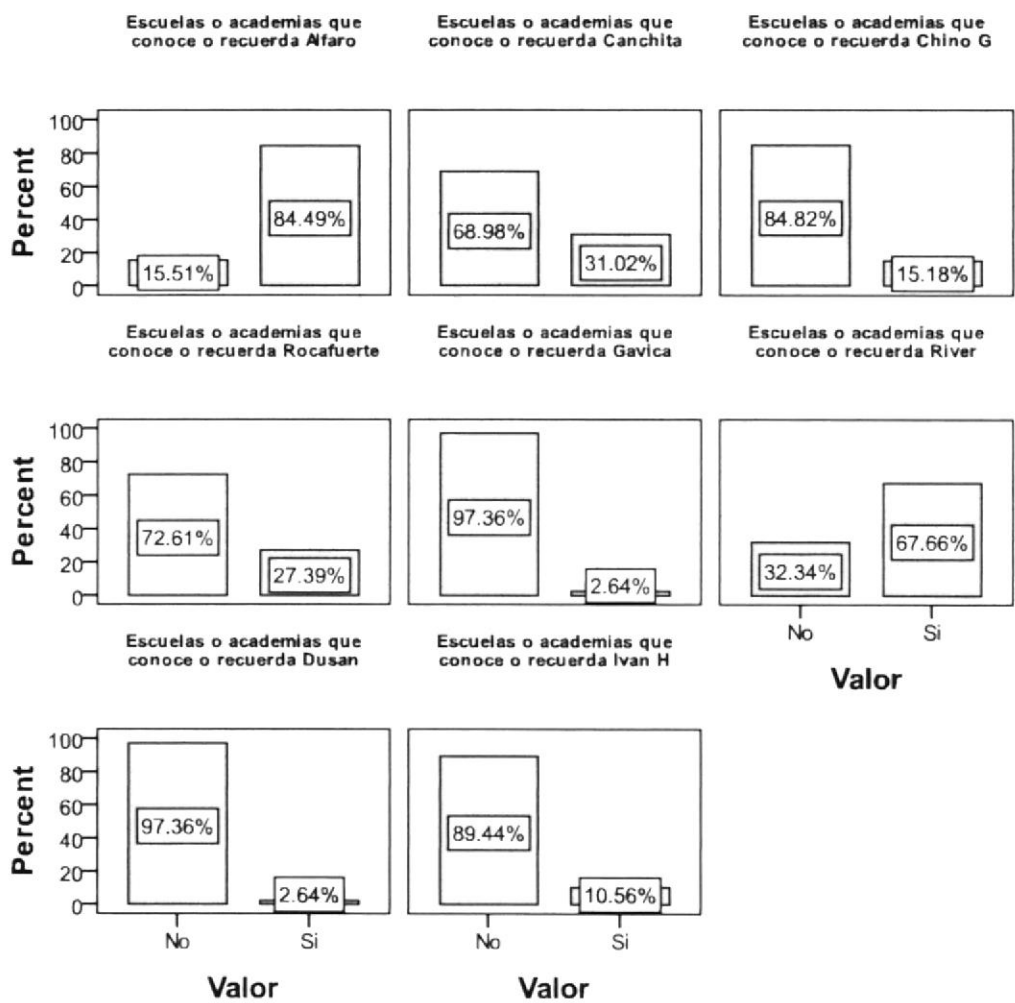
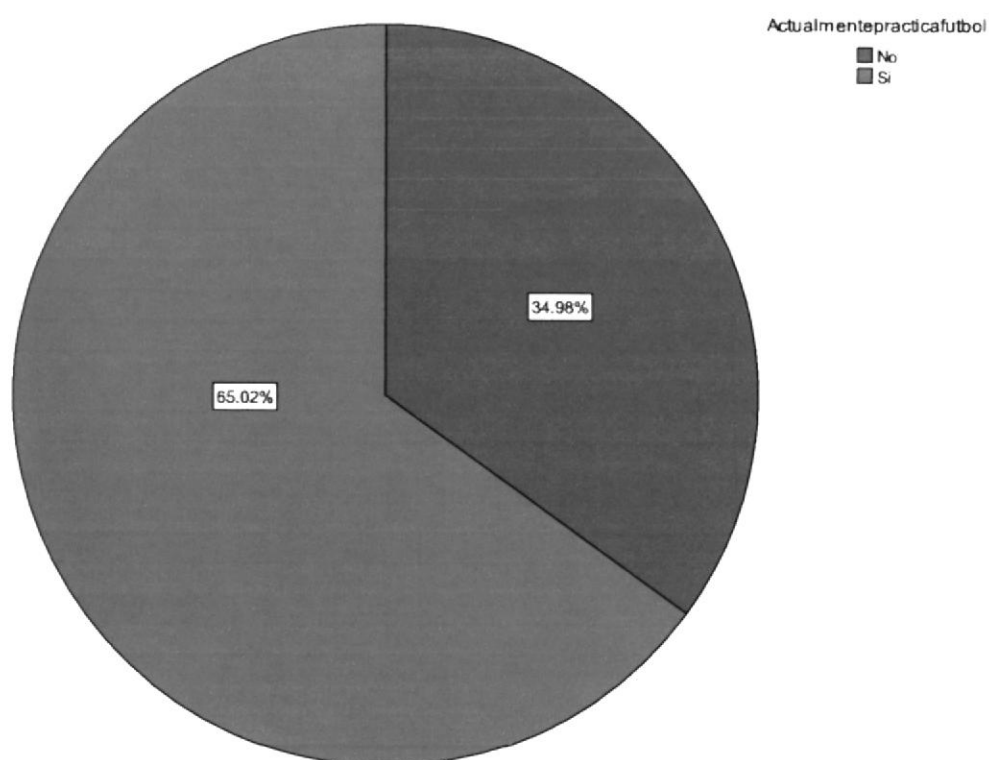


Gráfico 7.- Porcentaje de reconocimiento de escuelas de fútbol.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Actualmente su hijo practica el Fútbol?

La siguiente pregunta se la realizó con la simple finalidad de conocer si el hijo o hija practica el fútbol actualmente para de esta manera tener una idea de lo atractiva que podría ser nuestra demanda debido al porcentaje de hijos o hijas que ya realizan esta actividad en el día a día. El porcentaje de personas que practican el fútbol actualmente es de 65.02%, lo cual se podría decir, es un porcentaje atractivo que al mismo tiempo se traduce en una demanda potencial atractiva.



¿Por qué motivo no lo practica?

Una vez que se obtuvo el porcentaje de personas que practican y no practican fútbol actualmente, se quiso saber el motivo por qué no lo practican y si lo practican donde lo hacen.

Así que primeramente se muestra el gráfico de los porcentajes de los motivos por los cuales no practican el fútbol actualmente. Los 3 motivos que más resaltan son los siguientes: Falta de tiempo con el 37.86%, Falta de motivación del niño con el 25.24% y Falta de recursos con el 23.30%.

Con respecto al primer motivo, lo que se podría hacer es establecer unos horarios bastante accesibles tanto en el período de clases y vacacional para las personas, lo cual es un aspecto que también se preguntó al momento de encuestar a las personas cuyos resultados se verán más adelante.

Con respecto al segundo motivo, para contrarrestar la falta de motivación del niño lo que se podría hacer es ofrecer algo más que el aprendizaje o entrenamiento de fútbol, dichas ofertas serán establecidas en las estrategias de marketing que se plantean desarrollar.

Y por último, el tercer motivo que es la falta de recursos económicos lo que se planea hacer es ofrecer un precio

competitivo tomando en consideración el costo-beneficio que ofrecería la Escuela de Fútbol ESPOL en relación a otras escuelas, el precio establecido se verá reflejado en las estrategias de marketing.

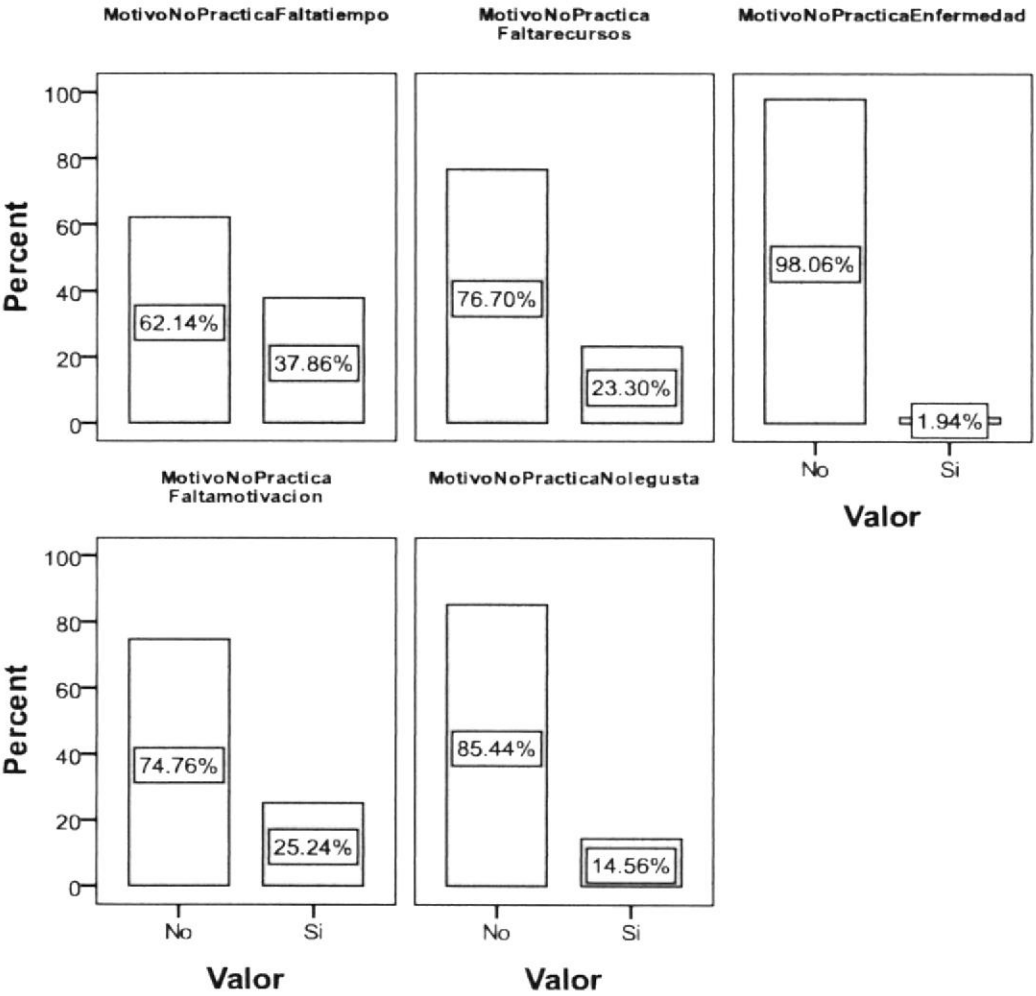


Gráfico 9.- Porcentajes de los motivos por los cuales el hijo o hija no practican el fútbol actualmente.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Dónde practica el Fútbol?

A continuación, se muestra el gráfico correspondiente a los lugares comúnmente utilizados por las personas para la práctica del fútbol. Los resultados obtenidos son: Escuela o Colegio con el 47.21%, Academia con el 36.04% y Parques con el 17.26%.

Las conclusiones que se pueden hacer son las siguientes: para el caso de las escuelas y colegios se deberían hacer visitas a los mismos de forma que se pueda dar a conocer la Escuela de Fútbol ESPOL y captar la mayor cantidad de clientes potenciales. Con respecto a las personas que asisten a las academias y a los parques se los piensa captar mediante las campañas publicitarias que se realizarán.

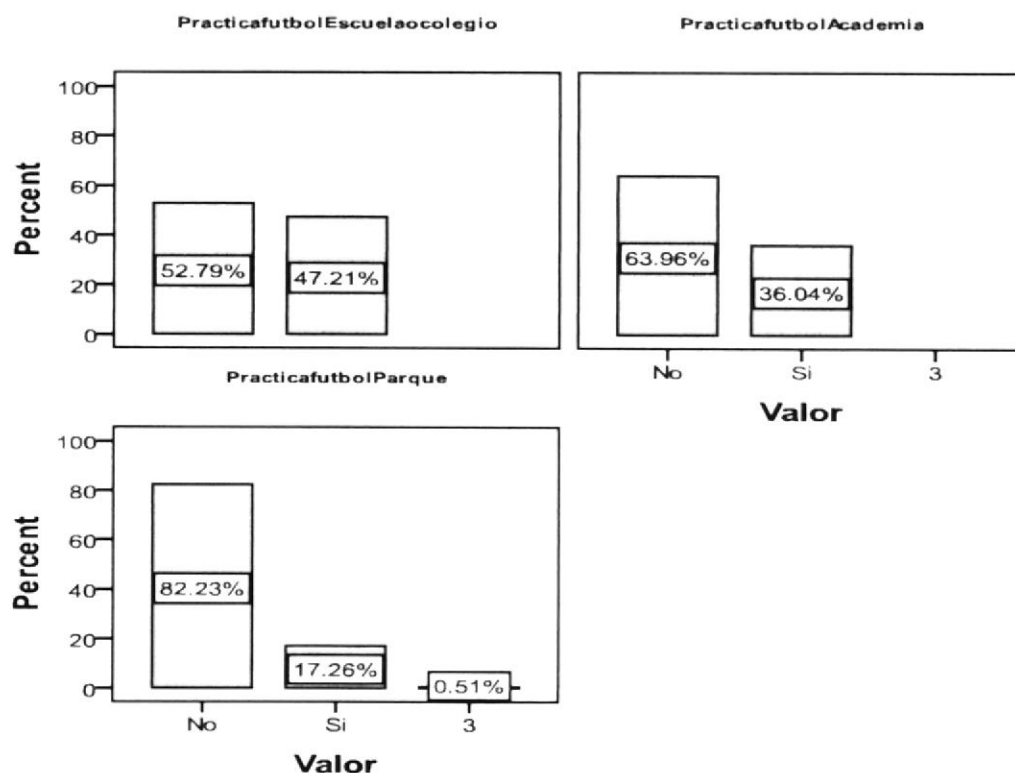


Gráfico 10.- Porcentajes de los lugares donde las personas practican fútbol actualmente.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Qué aspectos tomo o tomaría en cuenta al momento de inscribir a su hijo(s) en una escuela o academia de fútbol?

Los resultados de esta pregunta ayudará a conocer cuáles son los aspectos que los padres de familia o los representantes tomarán en cuenta al momento de inscribir a sus hijos o hijas en una escuela de fútbol. Algunos de los aspectos podrán parecer lógicos o indispensables pero vale la pena tenerlos claros e identificados. Las opciones de aspectos fueron 9 y los 5 más elegidos son los siguientes: Seguridad con el 86.14%, Buenos instructores con el 60.40%, Infraestructura con el 51.82%, Prestigio con el 48.84% y Transportación con el 47.19%.

Ninguno de los aspectos considerados como más votados sorprende y son muy importantes para la práctica óptima del deporte y la prestación del servicio, de alguna manera el aspecto que podría sorprender que no se halla ubicado entre los más votados podría ser el Precio, del cual se podría decir que la percepción que tienen los clientes es que el Precio que se paga por un servicio de este tipo es generalmente bajo y relativamente bajo para los beneficios que se reciben.

Si se realiza una evaluación rápida sobre el estado de la ESPOL con respecto a los 5 aspectos más votados se podría decir lo siguiente: los aspectos seguridad e infraestructura podrían considerarse los más fuertes y con muy pocas probabilidades de problemas, el aspecto prestigio se lo tiene pero como institución de educación superior y habría que irlo ganando en el ámbito

deportivo específicamente el futbolístico, el aspecto transportación es de fácil corrección debido a que la ESPOL cuenta con un buen número de buses que podrían hacer el recorrido de transporte y, por último, el aspecto de buenos instructores va a depender de la realización de una buena selección de instructores, los cuales tengan buen curriculum, experiencia laboral, logros deportivos, etc. y que se les ofrezcan buenas remuneraciones para que de esta manera se pueda asegurar un buen proceso de enseñanza-aprendizaje.

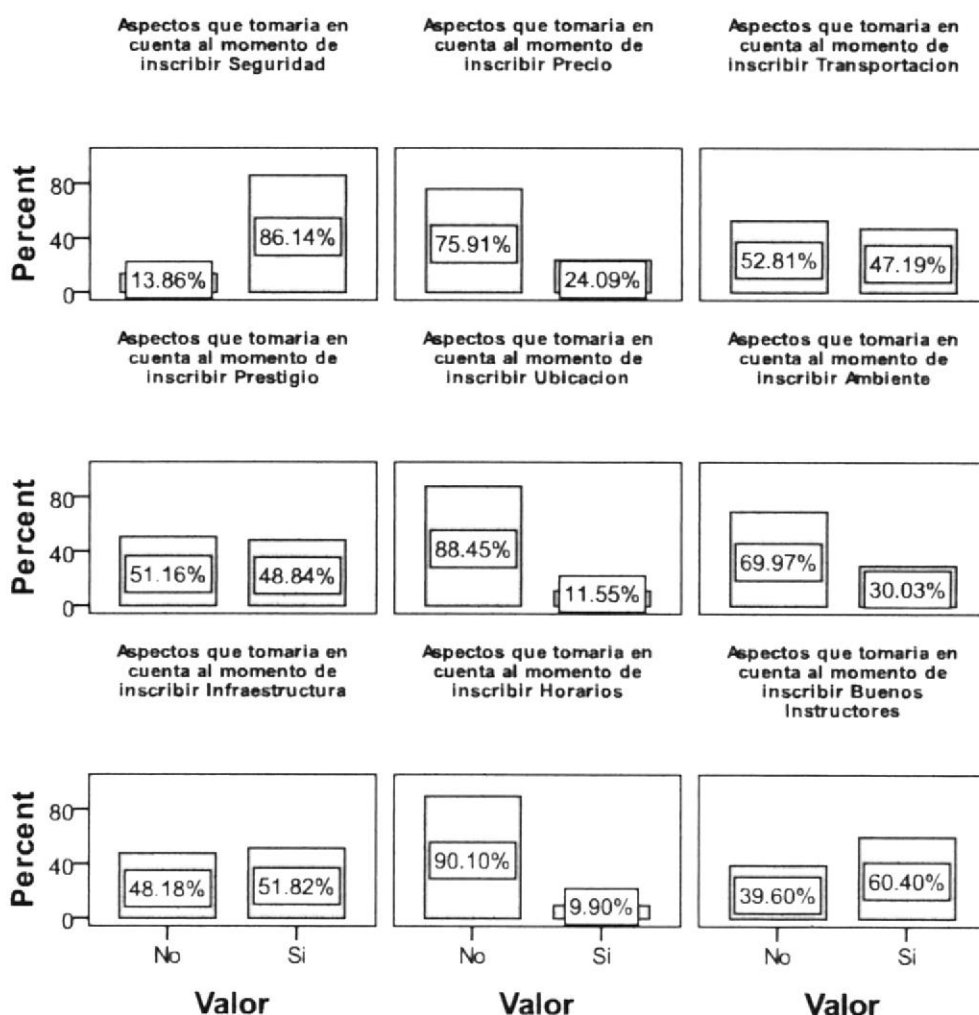


Gráfico 11.- Porcentajes de los aspectos que se tomarían en cuenta al momento de escoger una escuela de fútbol.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Conoce usted la Escuela de Fútbol ESPOL?

Un punto muy importante para el caso de cualquier producto o servicio es el de ser conocido en el mercado en el cual se desenvuelva y ese es un aspecto que no podíamos dejar de preguntar a las personas en las encuestas realizadas. Lamentablemente el resultado obtenido era el esperado debido a

que la Escuela de Fútbol ESPOL no goza de reconocimiento en el mercado de las escuelas de fútbol. El 72.28% de las personas encuestadas que escogieron al fútbol como un deporte para la práctica de sus hijos o hijas no conocía la Escuela de Fútbol ESPOL. Este resultado es uno de los puntos que se quiere revertir con este proyecto, las estrategias utilizadas para realizar el cambio positivo se verán expuestas más adelante.

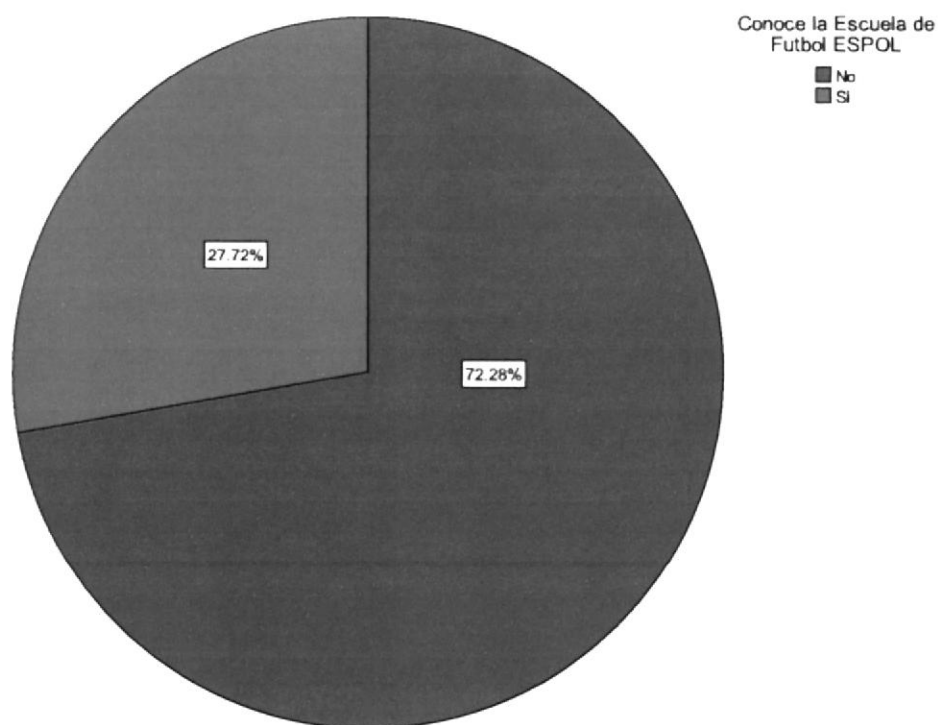


Gráfico 12.- Porcentajes de personas que conocen la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Cómo se enteró de la Escuela de Fútbol ESPOL?

A pesar de que el porcentaje de personas que conocen la Escuela de Fútbol ESPOL es bajo (27.72%) se preguntó cuál era la forma como se había enterado de la existencia de la Escuela de

Fútbol ESPOL y los resultados fueron los siguientes: Familiar con el 46.43%, Amigo con el 30.95% y Anuncio publicitario con el 22.62%.

Las conclusiones que se pueden obtener de estos resultados son las siguientes: se puede observar claramente que los mejores aliados de promoción o publicidad de la Escuela de Fútbol ESPOL fueron los familiares y amigos de las personas que contestaron que si conocían la Escuela de Fútbol ESPOL, seguramente los familiares y amigos son personas que trabajan en la ESPOL o tienen algún tipo de relación con la institución. Los anuncios publicitarios realizados, según los resultados, no fueron tan efectivos como se esperaban, de lo que se sabe los anuncios publicitarios fueron utilizados de la siguiente manera: colocación en los vidrios de los buses de la institución, en el suplemento dominical La Revista del Diario El Universo, etc., para cambiar este efecto no tan efectivo se deberá cambiar la forma de realizar publicidad para la Escuela de Fútbol ESPOL, lo cual será expuesto más adelante.

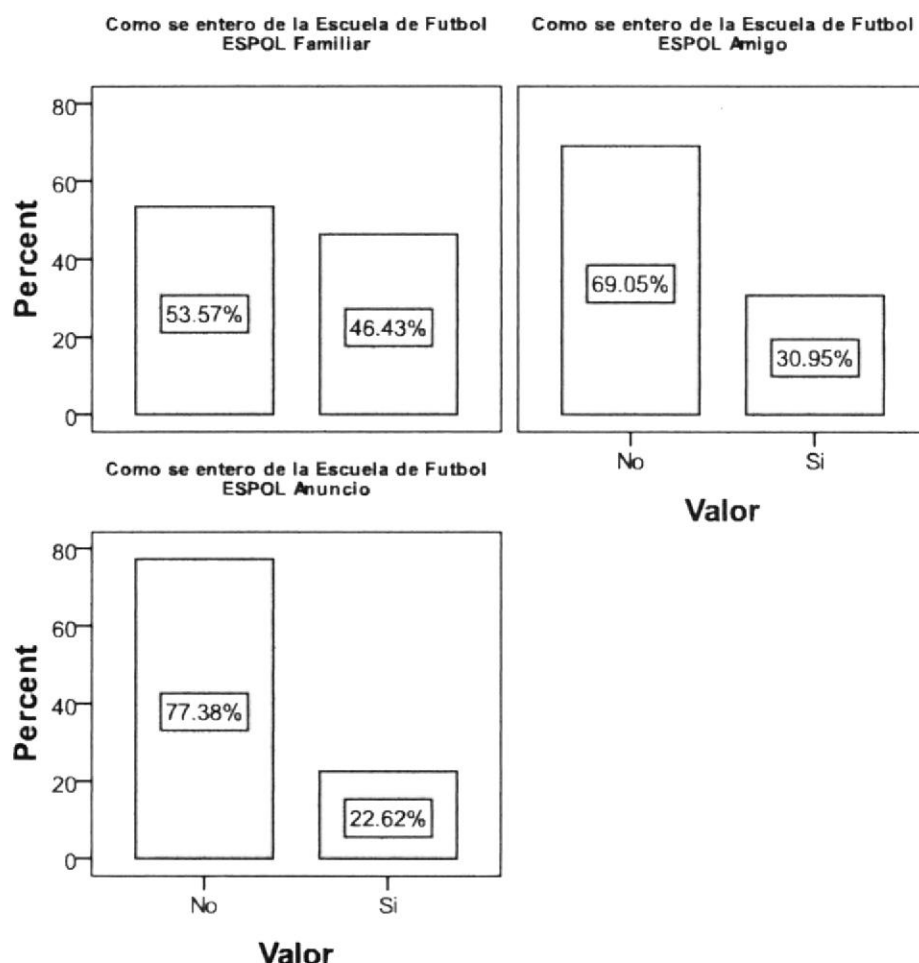


Gráfico 13.- Porcentajes de la forma como se enteraron las personas que existía la Escuela de Fútbol ESPOL
 Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Inscribió a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL?

La pregunta que se analizó a continuación es importante en el sentido de que no solamente se quería saber si la Escuela de Fútbol ESPOL era conocida o no lo era, sino que también era muy importante saber el hecho de que si conocían la escuela, inscribieron o no inscribieron a su hijo en la escuela. Lamentablemente los resultados obtenidos no son satisfactorios,

el 77.38% de las personas que conocían la Escuela de Fútbol ESPOL no inscribió a su hijo en la misma, un porcentaje muy alto y no deseado.

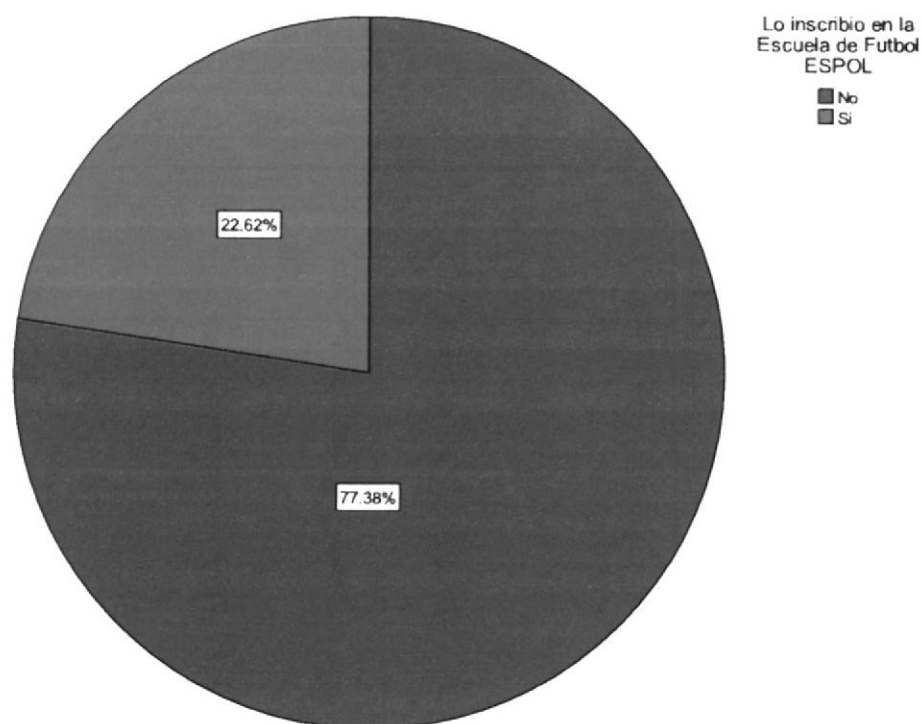


Gráfico 14. - Porcentaje de personas que inscribieron a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Qué lo motivó a inscribirlo en la Escuela de Fútbol ESPOL?

En el gráfico que se muestra a continuación se podrá apreciar cuáles fueron los motivos por los cuales las personas que conocían la Escuela de Fútbol ESPOL inscribieron a sus hijos en la misma. Los resultados que más destacan son los siguientes: el prestigio (como institución de educación superior) de la ESPOL con el 89.47% y la infraestructura con el 52.63%, resultados para

nada sorprendentes debido al destacado reconocimiento de la institución en estos aspectos.

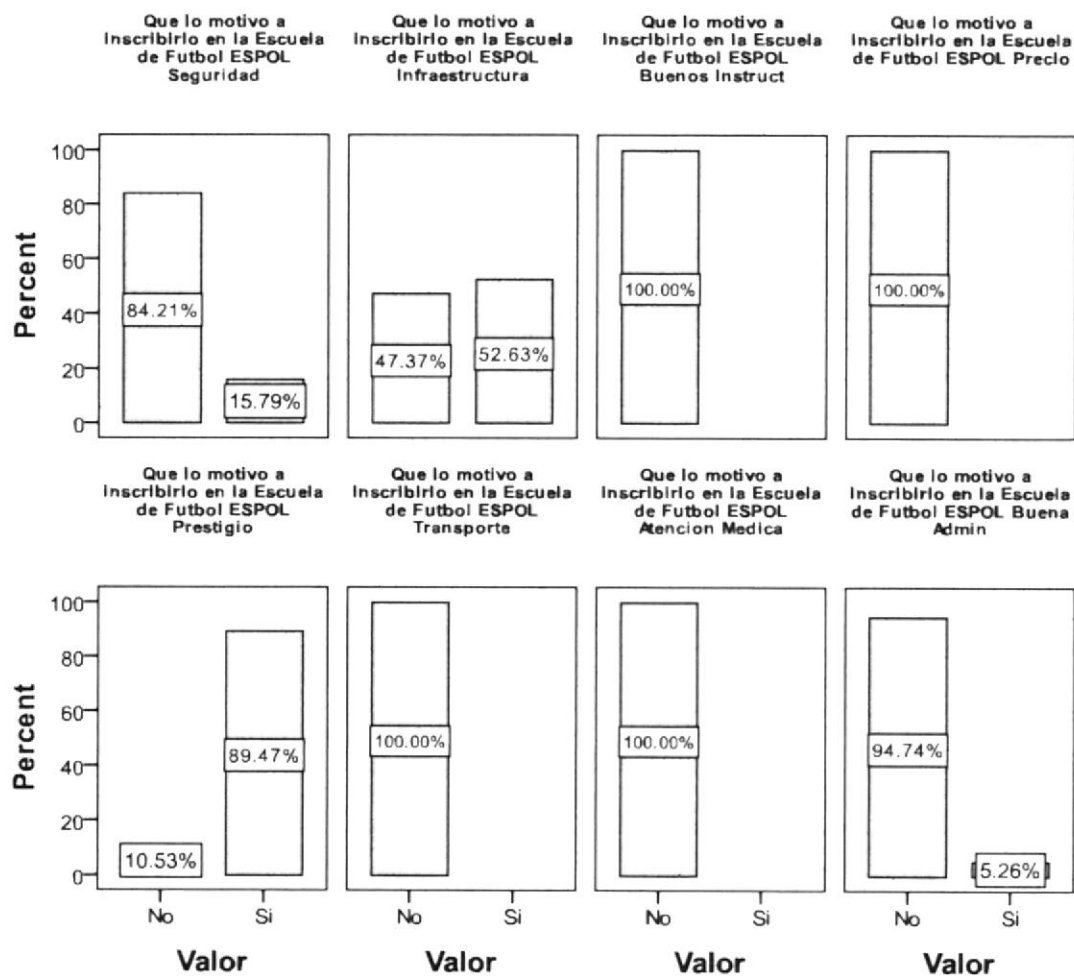


Gráfico 15.- Porcentajes de los motivos por los cuales se inscribió en la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Por qué no lo inscribió en la Escuela de Fútbol ESPOL?

Ésta es una pregunta de la cual se pueden sacar importantes conclusiones, para de esta manera tomar decisiones que ayuden a cambiar la percepción negativa de algún aspecto, que pudieron

tener los encuestados al momento de decidir no inscribir a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL.

Dos aspectos son los más significativos: Percepción de mejor calidad de otras escuelas o academias con el 59.38% y la Falta de renombre de la institución en el deporte con el 35.94%. Resultados que de cierta manera pueden ir de la mano de acuerdo a la relación el uno con el otro.

El aspecto que directamente se puede atacar con ciertas actividades o estrategias es el de la Falta de renombre de la institución en el deporte; con la participación de la escuela en torneos o campeonatos, la organización de los mismos, empezando a obtener logros deportivos y hacer eco de los mismos mediante varios medios de comunicación, se cree ayudarían a bajar mucho ese índice de falta de renombre y, por consiguiente, la percepción de mejor calidad de la escuela de ESPOL aumentaría.

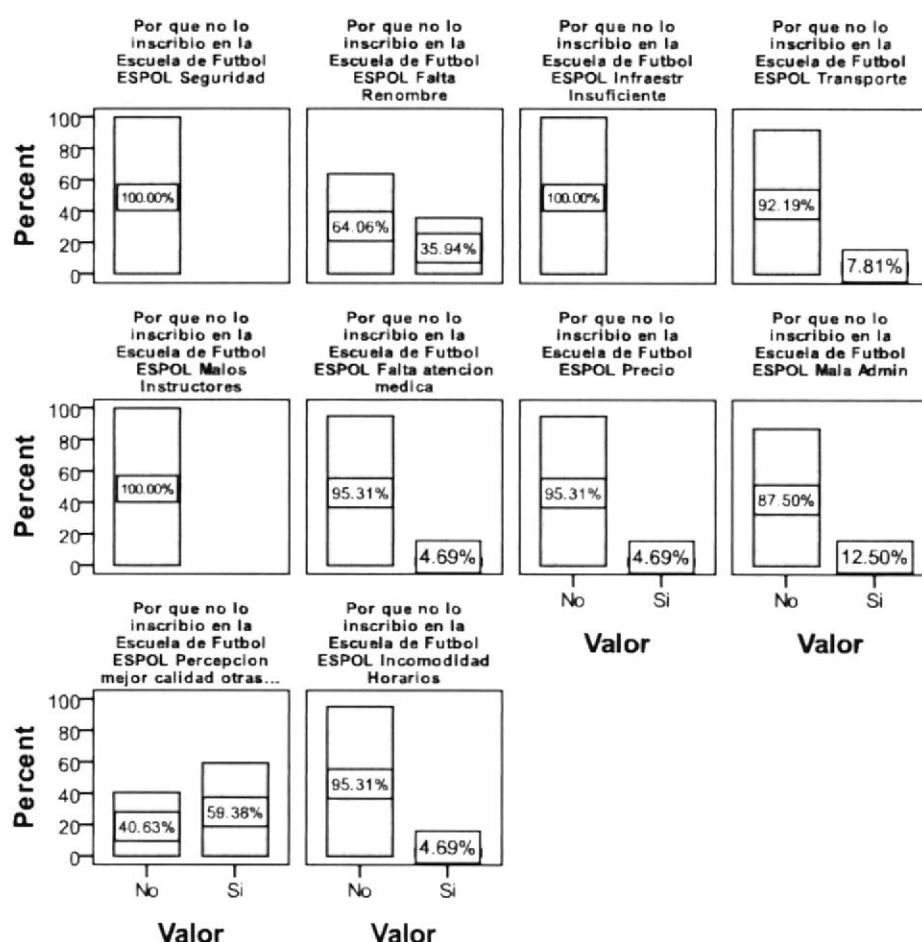


Gráfico 16.- Porcentajes de los motivos por los cuales no inscribió en la Escuela de Fútbol ESPOL.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Cuál fue el motivo por el que cambió a su hijo a otra escuela o academia de fútbol o lo retiró de la práctica del deporte?

Esta es también una pregunta muy importante, el por qué de su importancia radica en el sentido de que una vez que se conoció el o los motivos de un padre de familia o representante por el cual decidió inscribir a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL, también

es muy interesante saber por qué cambió o retiró a su hijo de la escuela o de la práctica del deporte, respectivamente.

Los dos resultados que sobresalen son: Cierre de la Escuela de Fútbol ESPOL y Percepción de mejor calidad de otras escuelas o academias, ambos con el 38.89%. Se puede ver nuevamente que el aspecto de percepción de mejor calidad de otras escuelas o academias también tiene peso en esta pregunta al igual que en la pregunta donde se cuestionaba por qué no lo había inscrito en la Escuela de Fútbol ESPOL. Pero como ya se dijo arriba, se deberán llevar a cabo ciertas actividades y estrategias que ayuden a mejorar la percepción de la Escuela de Fútbol ESPOL.

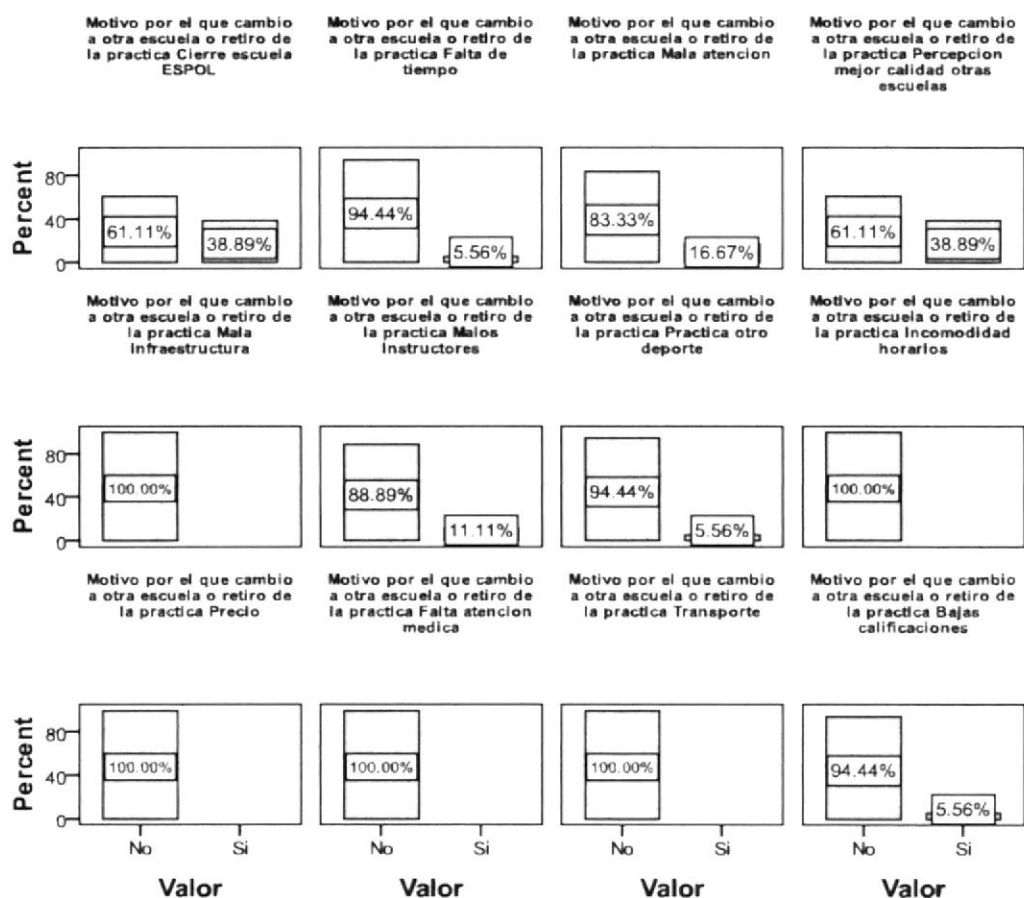


Gráfico 17.- Porcentajes de los motivos por los cuales cambio de escuela o retiro de la práctica del fútbol.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Cuántos días a la semana le gustaría que su hijo practique el deporte?

La pregunta es bastante sencilla pero no menos importante que las anteriores ya que ayuda a determinar la disponibilidad de recursos a ser utilizados: canchas, horas/instructor, transportación, etc., es decir, aspectos logísticos, que son muy importantes en la prestación del servicio. Los resultados que más resaltan son el de 5 días con el 48.51% y el de 3 días con el 32.67%.

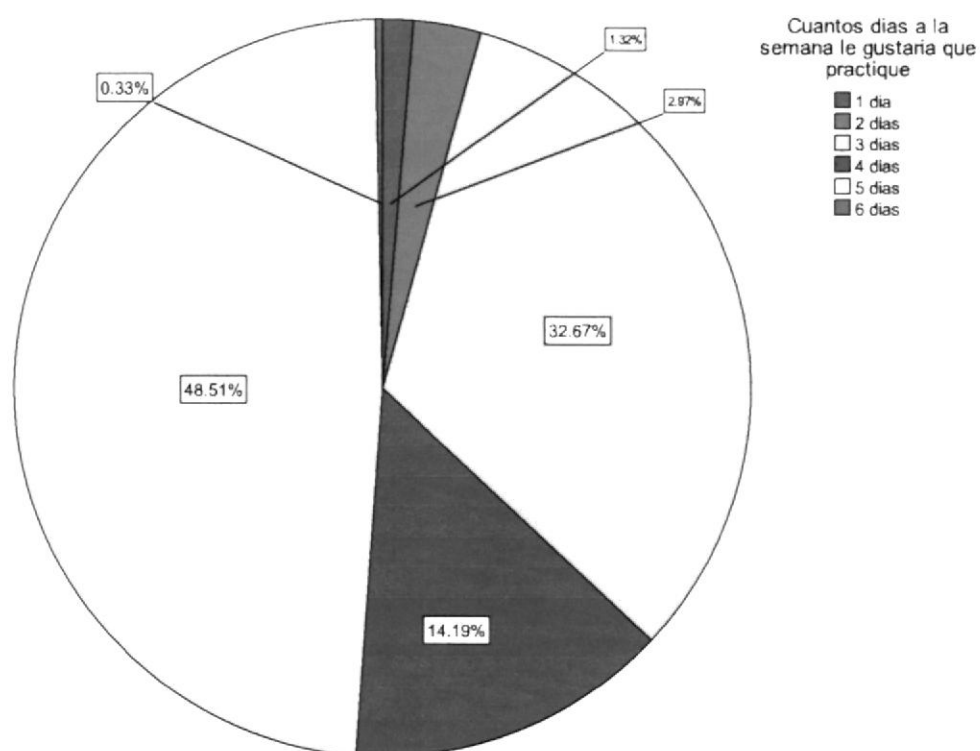


Gráfico 18.- Porcentajes del número de días a la semana que le gustaría que practique el fútbol.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Cuántas horas al día le gustaría que su hijo practique el deporte?

Una vez preguntado el aspecto del número de días a la semana que le gustaría que practique, se procedió a preguntar el número de horas al día que le gustaría que practique y el resultado sobresaliente es el de 2 horas al día con el 64.69%, seguido por la opción de 1 hora al día con el 27.39%.

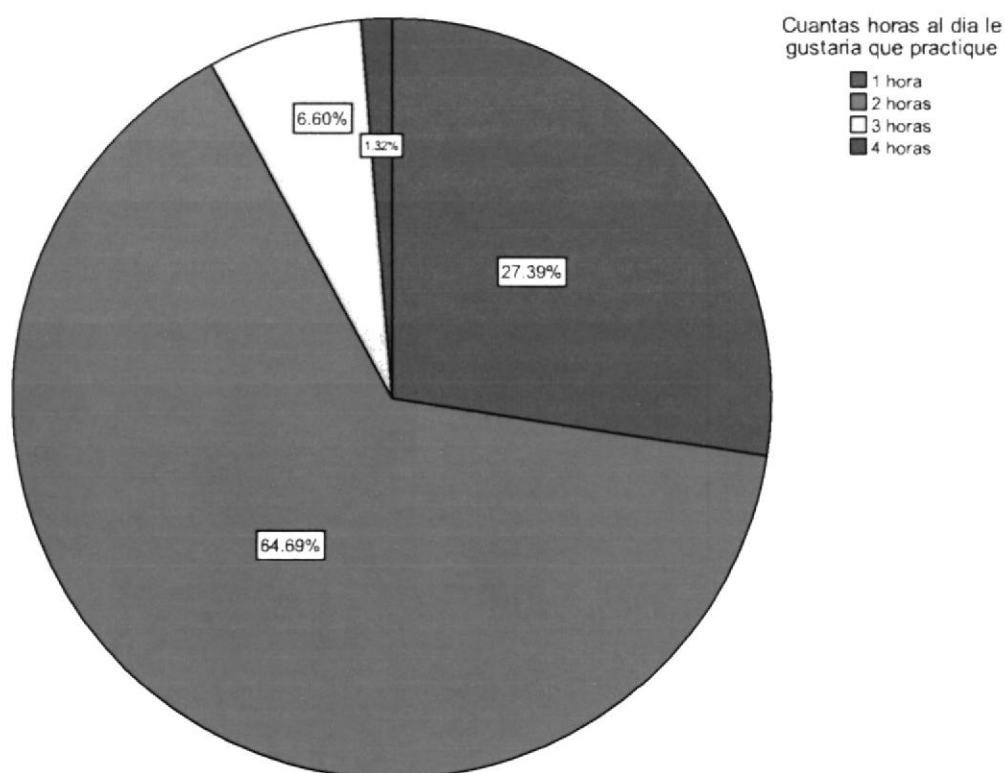


Gráfico 19.- Porcentajes del número de horas al día que le gustaría que practique el fútbol.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

Una vez determinado el número de horas al día que le gustaría que practique el fútbol, se procedió a preguntar el horario indicado para la práctica del mismo tanto para el período de clases como para el período vacacional.

¿Qué horario le parece el indicado para iniciar la práctica del deporte en el periodo de clases?

A continuación se muestra el gráfico con los resultados obtenidos relacionados con el horario indicado en el período de

clases. El horario preferido absolutamente es el de las 16:00 con el 85.19%.

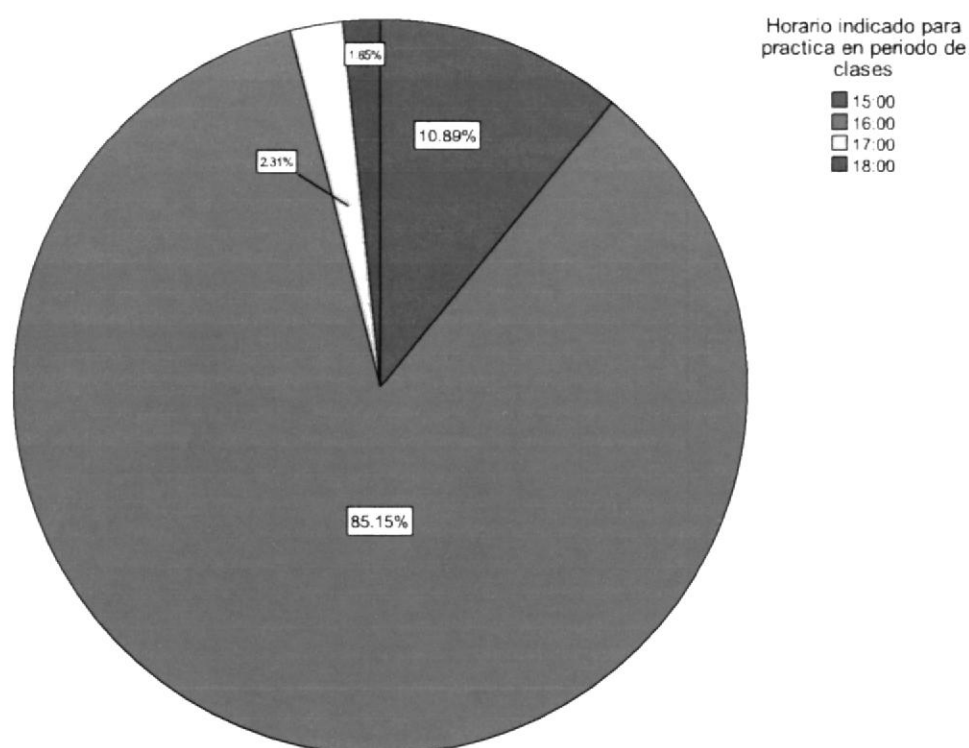


Gráfico 20.- Porcentajes de los horarios indicados para la práctica del deporte en el periodo de clases.
Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Qué horario le parece el indicado para iniciar la práctica del deporte en el periodo vacacional?

De la misma manera se consultó cuál sería el horario indicado para la práctica del deporte en el período vacacional. A continuación se muestra el gráfico con los resultados obtenidos. Los horarios más votados fueron los siguientes: 09:00 con el 64.03%, 10:00 con el 11.88% y 08:00 con el 11.55%.

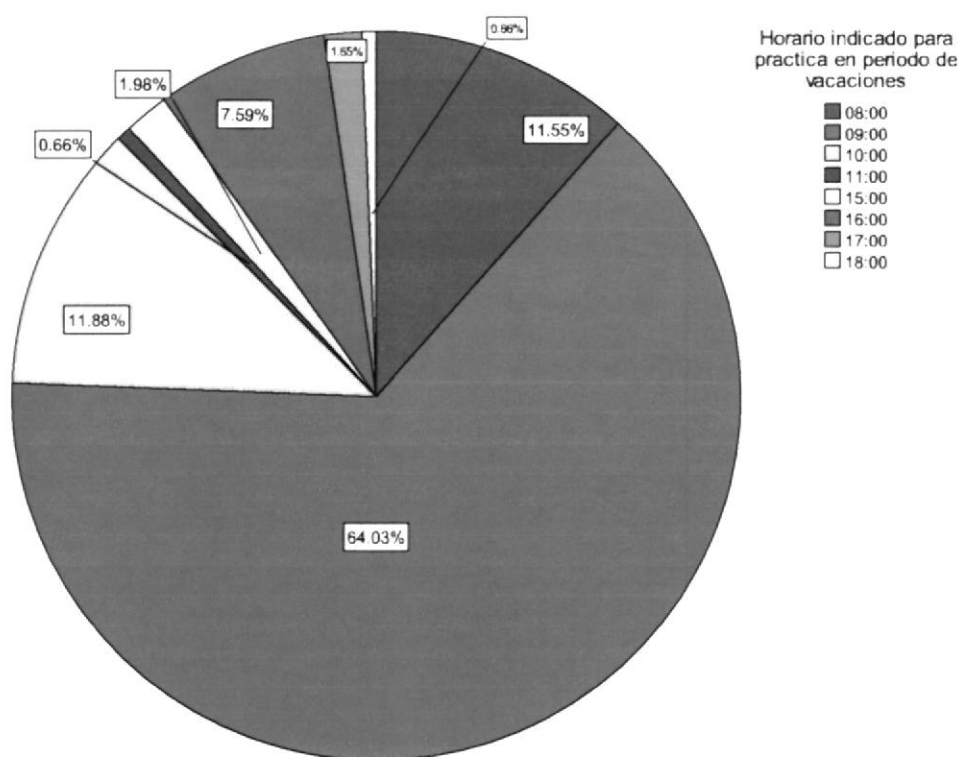


Gráfico 21.- Porcentajes de los horarios indicados para la práctica del deporte en el período vacacional.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Qué medio de comunicación cree usted que es el más efectivo para este tipo de servicio?

Para tener una idea de cuál sería el medio de comunicación favorito y efectivo por parte de los encuestados para publicitar este tipo de servicio se les cuestionó sobre el mismo y los resultados que más resaltan son los siguientes: Periódico con el 81.85%, TV con el 78.88 y Radio con el 36.96% Material POP con el 24.09% e Internet con el 20.13%.

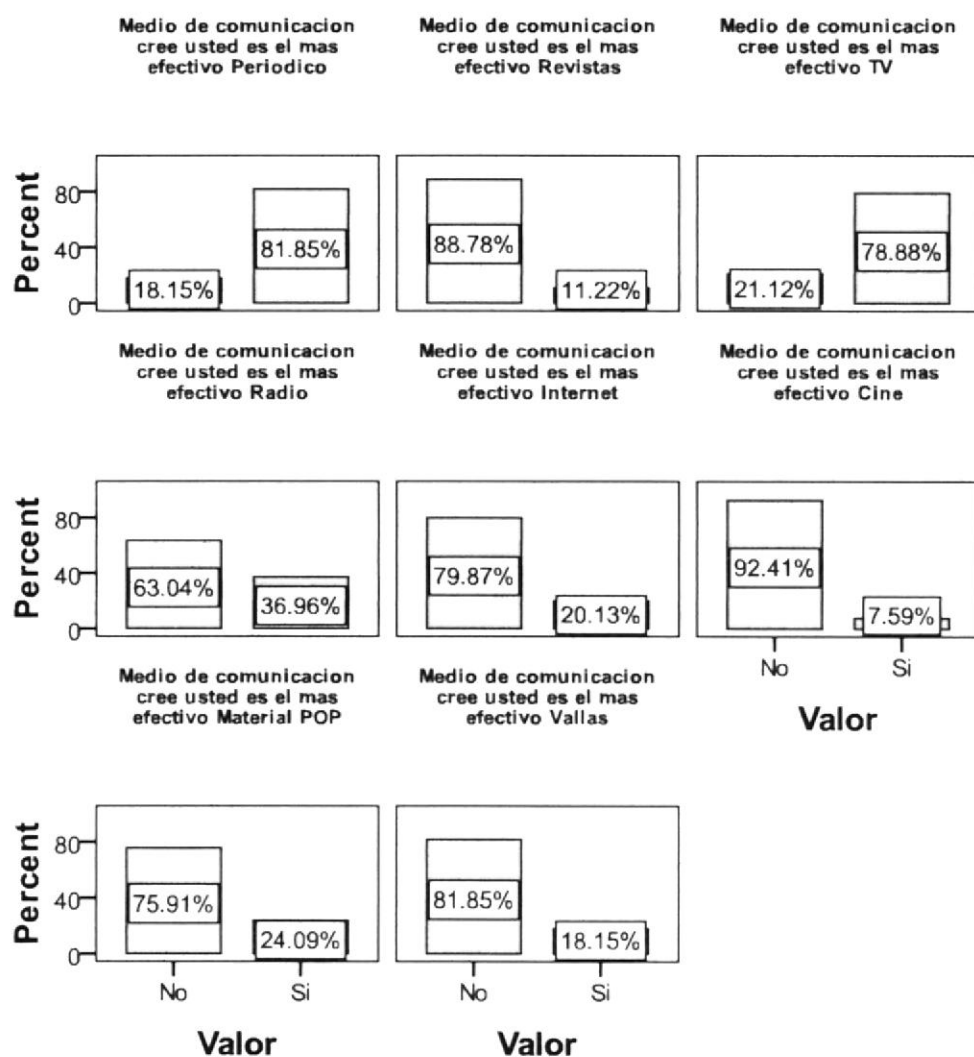


Gráfico 22.- Porcentajes de los medios de comunicación que consideran efectivos para publicitar la Escuela de Fútbol ESPOL.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Qué resultado final espera ver en su hijo con la práctica del Fútbol?

La siguiente pregunta, se la realizó con el objetivo de conocer cuál era la expectativa como resultado final que deseaba el padre de familia o representante que se vea plasmado en el hijo o hija por realizar la práctica del fútbol. La opción que más resalta es la

de Gusto por la práctica del deporte en general con el 81.52%, seguido muy de lejos por Formación como persona con el 32.67% y Formación en el fútbol con el 29.70%. Como conclusión se obtuvo que esa marcada preferencia por la opción gusto por la práctica del deporte en general revela que no existe una dependencia o un gusto exclusivo por el fútbol, lo cual pone a pensar en el hecho de que cualquier mínimo detalle externo o interno a la Escuela de Fútbol ESPOL podría hacer cambiar de parecer sobre la práctica del fútbol o de la preferencia por la escuela.

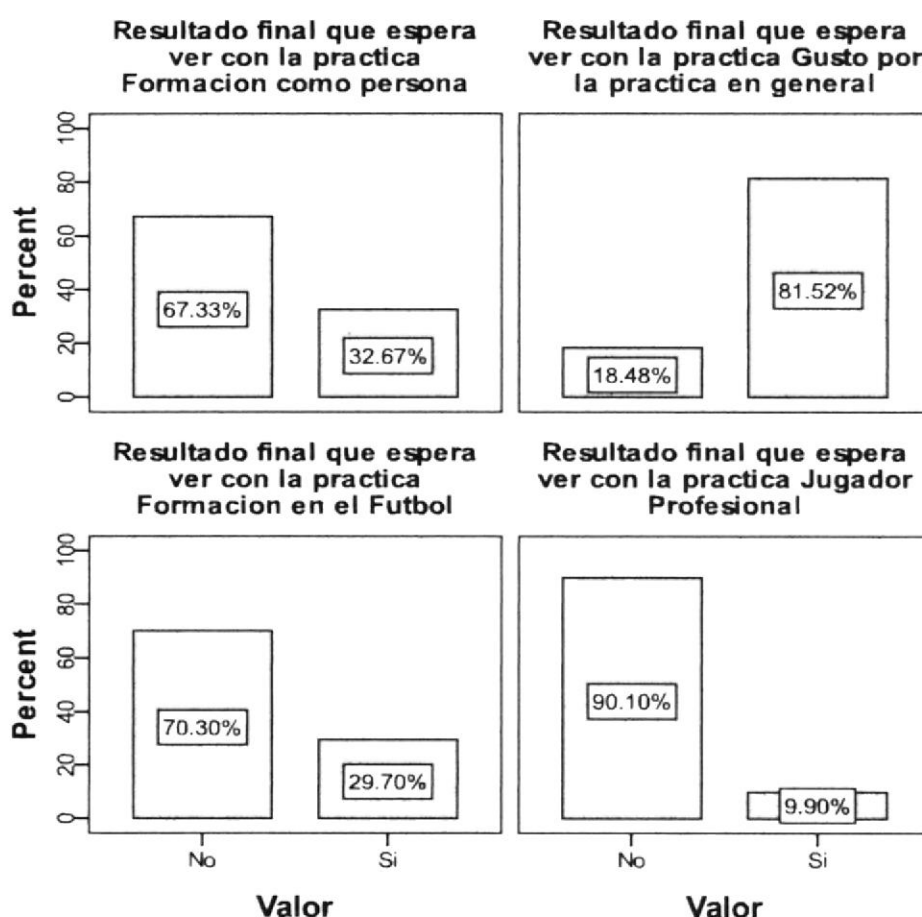


Gráfico 23.- Porcentajes de los resultados finales que espera ver con la práctica del Fútbol.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines)?

La última pregunta del cuestionario hace referencia sobre el precio que estaría dispuesto a pagar mensualmente por el curso de fútbol, las opciones más votadas fueron las de \$30 con el 38.61% y \$35 con el 32.67%. El precio escogido es de \$30.

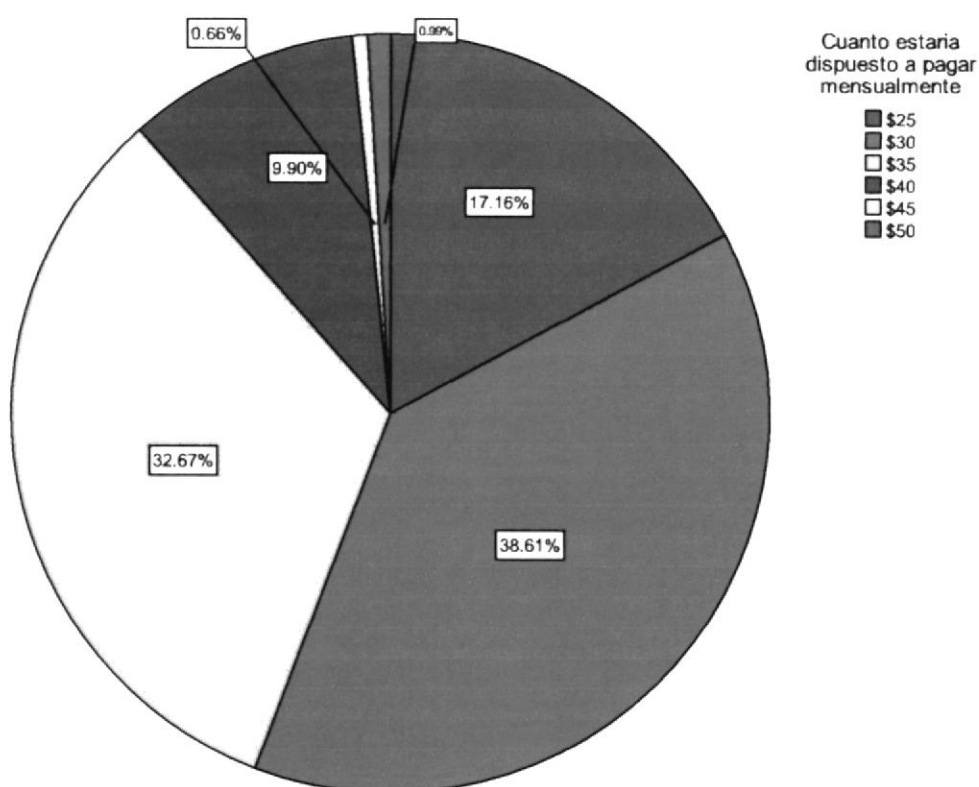


Gráfico 24.- Porcentajes de precios que estarían dispuestos a pagar mensualmente por el curso de fútbol.
Autor: Raúl Coello Gómez.

2.6.5 Conclusiones de la Investigación Descriptiva

A continuación se podrán observar los puntos más destacados como resultado de la investigación descriptiva:

- La buena distribución del número de personas encuestadas tomando en cuenta los aspectos: edad, género y sector de domicilio, permite obtener información bastante variada y de todo tipo de opiniones, lo cual es muy bueno ya que no permite mayor sesgo entre uno u otro aspecto.
- El Fútbol posee el 75.75% de aceptación entre los deportes que los padres de familia o representantes de los niños/niñas o adolescentes consideran como una de las opciones para la práctica de un deporte.
- La natación, el tenis y el básquet serían los deportes competencia directa que habría que tener en cuenta.
- La formación deportiva es el principal motivo que justifica la práctica del deporte Fútbol con el 60.07%.
- Las escuelas de fútbol más conocidas del medio son: Alfaro Moreno y River Plate, con el 84.49% y 67.66%, respectivamente.
- El 65.02% de las personas encuestadas contestó que su hijo o hija juegan al fútbol actualmente, lo cual es un porcentaje alto.

- Los 3 principales motivos por los cuales no practican fútbol actualmente son: Falta de tiempo con el 37.86%, Falta de motivación del niño con el 25.24% y Falta de recursos con el 23.30%.
- Los 3 lugares donde las personas practican el fútbol son: Escuela o Colegio con el 47.21%, Academia con el 36.04% y Parques con el 17.26%.
- Los 5 aspectos más tomados en cuenta a la hora de escoger una escuela de fútbol para la práctica son: Seguridad con el 86.14%, Buenos instructores con el 60.40%, Infraestructura con el 51.82%, Prestigio con el 48.84% y Transportación con el 47.19%.
- El 72.28% de las personas que escogieron al fútbol como práctica de un deporte no conocía la Escuela de Fútbol ESPOL.
- Del 27.72% de personas que conocen la Escuela de Fútbol ESPOL, se enteraron de la existencia de la misma a través de: Familiar con el 46.43%, Amigo con el 30.95% y Anuncio publicitario con el 22.62%.

- Del grupo de encuestados que conocen la existencia de la Escuela de Fútbol ESPOL, el 77.38% no lo inscribió a su hijo por los siguientes motivos: el 59.38% por la percepción de mejor calidad de otras escuelas o academias y el 35.94% por la falta de renombre de la institución en el deporte.
- De las personas que si inscribieron a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL, el 89.47% lo hizo por el prestigio (como institución de educación superior) de la ESPOL y el 52.63% lo hizo por la infraestructura.
- De las personas que inscribieron a su hijo en la Escuela de Fútbol ESPOL, se encontraron 2 motivos que destacan como responsables de que las personas hayan cambiado de escuela o hayan retirado de la práctica del deporte. Estos 2 puntos son: Cierre de la Escuela de Fútbol ESPOL con el 38.89% y Percepción de mejor calidad de otras escuelas o academias con el 38.89%.
- Las opciones que más resaltan para el número de días a la semana que les gustaría que se practique el deporte son: 5 días con el 48.51% y 3 días con el 32.67%, por lo tanto, las clases serán de lunes a viernes.

- Las opciones que más resaltan para el número de horas al día que les gustaría que se practique el deporte son: 2 horas al día con el 64.69% y 1 hora al día con el 27.39%, por lo tanto, las clases serán de 2 horas diarias.
- El horario preferido para el período de clases es las 16:00 con el 85.15%, por lo tanto, este horario será el escogido para iniciar las prácticas en el periodo de clases.
- El horario preferido para el período vacacional es las 09:00 con el 64.03%, por lo tanto, este horario será el escogido para iniciar las prácticas en el periodo de vacaciones. Cabe recalcar que en el período vacacional también habrá práctica en la tarde, en el mismo horario escogido para la temporada de clases, es decir, 16:00.
- Los medios de comunicación preferidos por los encuestados para publicitar este tipo de servicio son: Periódico con el 81.85%, TV con el 78.88, Radio con el 36.96%, Material POP con el 24.09% e Internet con el 20.13%. Los medios de comunicación escogidos para realizar publicidad son: el periódico, la radio, material pop e internet, su mezcla se verá dentro de las estrategias de marketing.

- La opción más votada cuando se preguntó cuál es el resultado final que se espera ver por realizar la práctica del fútbol, fue la de: Gusto por la práctica del deporte en general con el 81.52%.
- Las opciones más votadas de precios que estarían dispuestos a pagar mensualmente por el curso de fútbol, incluyendo el uniforme (camiseta, short y polines) fueron las de: \$30 con el 38.61% y \$35 con el 32.67%.

2.7 Conclusiones de la Investigación de Mercado

Una vez realizada la investigación de mercado a través de la investigación exploratoria (entrevistas) y la investigación descriptiva (encuestas) se obtuvo información valiosa que ayudará a tomar decisiones concretas con respecto a las estrategias a implantar para la consecución de resultados positivos.

La investigación de mercado ayudó a ratificar algunas suposiciones, como por ejemplo:

1. Los aspectos a tomar en cuenta al momento de escoger una escuela de fútbol.
2. El hecho de que la Escuela de Fútbol de ESPOL no es muy conocida en el mercado.
3. Motivos por los cuales no se concretaban las inscripciones en la Escuela de Fútbol ESPOL, etc.

Y por otro lado ayudó a conocer datos, como por ejemplo:

1. Precio que estarían dispuestos a pagar.
2. Motivos por los cuales no practican el deporte.
3. Los horarios preferidos, etc.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 FODA

3.1.1 Fortalezas

- Número suficiente de canchas adecuadas para la práctica.
- Diferentes tipos de canchas: césped natural, césped sintético y cemento.
- Ubicada lejos del ambiente contaminado de la ciudad.
- Imagen de prestigio educativo de la institución a nivel nacional.

3.1.2 Oportunidades

- Ofrecer otros servicios además de la práctica del fútbol, como por ejemplo: recreación en piscina, Parque Ajá, etc. debido a la infraestructura que posee la institución.
- Los adolescentes que demuestran buenas aptitudes pueden ser parte del equipo de ESPOL que juega en segunda división del fútbol ecuatoriano, por lo tanto, podrán ser vistos por busca talentos a nivel nacional y de la misma forma vender los derechos deportivos lo cual generaría un ingreso a la institución.
- Promocionar o publicitar todos los servicios educativos y demás que ofrece la institución para que de esta forma la primera opción a la hora de escoger una carrera de nivel superior sea la ESPOL.

- Que los niños y adolescentes promocionen el nombre de la institución a sus familiares, amigos y conocidos.
- Captación de recursos económicos.

3.1.3 Debilidades

- Falta de presupuesto destinado a esta actividad.
- Dificultad de acceso al Campus Gustavo Galindo V. (Campus Prosperina)
- Transportación.
- Falta de apoyo a nivel directivo de ESPOL, por ejemplo: prioridad en la utilización de canchas para otros asuntos.
- Falta de implementos para la práctica.
- Poco reconocimiento del nombre ESPOL en el ámbito deportivo.
- Instructores de poco renombre.

3.1.4 Amenazas

- Apertura de más escuelas, sobretodo de futbolistas conocidos a nivel nacional.
- El cierre de la escuela debido a la falta de presupuesto en el tiempo de poca afluencia de personas.
- Poca afluencia de personas dentro del periodo de clases.

3.2 Análisis Competitivo: 5 Fuerzas de Porter

3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Desde hace algunos años atrás, específicamente a raíz de la clasificación de la selección ecuatoriana de fútbol a su primer mundial de fútbol (2002), el mercado de las escuelas de fútbol a nivel nacional y específicamente en la ciudad de Guayaquil sufrió un auge impresionante, y en la actualidad se podría decir que el atractivo se mantiene debido a los éxitos continuos logrados por nuestra selección y clubes a nivel internacional, otro factor muy importante es debido a la migración de un número significativo de jugadores que gozan de relativo éxito en el exterior.

Antes de determinar si la amenaza de entrada de nuevos competidores tiene un nivel determinado se analizo el aspecto de la infraestructura como un factor muy importante en este tipo de servicio. La inversión en infraestructura no es nada despreciable como para decir en cualquier momento "ya no me quiero dedicar a este negocio", debido a que se requiere la construcción de canchas, dicha construcción no es económica y tampoco lo es el mantenimiento de las mismas, por lo tanto, resulta ser un factor determinante a la hora de tomar la decisión de entrar en este negocio.

Como conclusión, se podría decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado en estudio, se encuentra en un nivel bajo en la actualidad. Todo dependerá del

rumbo que siga el desarrollo futbolístico en el país, tanto a nivel de clubes y selección.

3.2.2 La rivalidad entre los competidores

Se podría decir que la rivalidad que existe entre las escuelas que gozan de mayor popularidad o acogida en la ciudad tiene una magnitud moderada, tomando en cuenta a la publicidad utilizada por las mismas, como por ejemplo: River Plate, que realiza publicidad a través del canal de televisión Caravana TV, cuyo propietario es Mario Canessa, el mismo que es dueño de la franquicia de la escuela de fútbol River Plata en el país; de la misma manera ocurre con la Academia de Fútbol Alfaro Moreno, la cual tiene un espacio televisivo en el canal de televisión CD 7, donde transmite las actividades que realiza la academia.

Las actividades publicitarias antes mencionadas por parte de River Plate y Alfaro Moreno es lo que más resalta en el mercado de las escuelas de fútbol. Con respecto a las demás escuelas las herramientas publicitarias más comunes son: el periódico, las volantes y la radio por ser medios relativamente de costos bajos en comparación con la televisión. Por lo cual, se podría concluir que la rivalidad entre los competidores es media debido a la gran cantidad de demanda que existe o al gran número de interesados.

3.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Se define como proveedores de la Escuela de Fútbol ESPOL: a los instructores (profesores de la escuela), coordinador de instructores, coordinador de cancha, encargado de mantenimiento de cancha, médico.

Donde los instructores son los encargados del proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños y adolescentes que asisten a la escuela. El coordinador de instructores es el encargado de supervisar el trabajo que realizan los mismos. El coordinador de cancha se encarga de asegurar de que toda la infraestructura (implementos, redes, vallas, etc.) de la cancha sea la adecuada para la práctica del deporte, demás aspectos relacionadas a la misma, de la transportación de los niños y adolescentes, etc. El encargado de mantenimiento de cancha es responsable del corte del césped, limpieza de la misma, limpieza del cuarto de implementos. El médico era el encargado de la salud de los niños y adolescentes, es decir, aspectos relacionados con lesiones que no representen mucha dificultad, de todas maneras la institución cuenta con el servicio de Alerta Médica por lo tanto cualquier problema serio se utilizaría dicho servicio.

Por consiguiente, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que cualquier de los proveedores antes mencionados puede ser reemplazado sin ningún problema, es decir, no se considera indispensable. Quizás los proveedores que podrían tener más poder serían los

instructores pero esto va a depender de la trayectoria que posean los mismos, mientras mejor trayectoria tendrán más poder y viceversa.

3.2.4 Poder de negociación de los compradores

Se podría decir que el poder de negociación de los compradores es relativamente alto debido a la alta oferta de escuelas de fútbol que existen en el mercado, por lo cual se podría concluir que la aparición de uno u otro detalle (seguridad, mal trato, falta de implementos, transportación, etc.) que cause inconvenientes o molestias a los clientes o consumidores podría inferir sobre las decisiones que tengan los mismo sobre la escuela de fútbol a seleccionar para adquirir sus servicios o continuar con los mismos.

3.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Sobre los productos o servicios sustitutos podríamos hablar de una amplia gama de actividades que los padres o representantes del niño o adolescente podría escoger como actividad extra curricular o vacacional.

Como por ejemplo, en el período vacacional, época donde se logra el mayor número de clientes en el año, existen academias vacacionales en la cual realizan actividades varias (otros deportes, computación, lectura, etc.) y no sólo la practica el fútbol. Además no sólo en el período vacacional sino el resto

del año también se pueden encontrar las escuelas o academias enfocadas a otros deportes como lo son: la natación, básquetbol, béisbol, tenis, etc. que se convierten en competencia directa, sin tomar en cuenta otras actividades que no tienen que ver con el deporte como lo son academias de idiomas, arte, música, etc. las cuales serían competencia indirecta.

Por lo cual, se podría concluir que la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta y se le debería prestar la atención del caso para de alguna u otra manera contrarrestar sus acciones.

3.3 Análisis del Consumidor

3.3.1 Proceso de Decisión

Se podría decir que el proceso de decisión en este tipo de servicios se realiza de la siguiente manera:

- En primera instancia podrían presentarse 2 situaciones: el interés por el niño/a o adolescente por la práctica del deporte (fútbol) o el deseo del padre de familia o representante de que el niño/a practique el deporte (fútbol). El poder de decisión es compartido y va depender del factor edad del niño/a o adolescente.

- De igual manera en el segundo paso podrían ocurrir 2 situaciones: el niño/a o adolescente escoge la forma como practicar el deporte, es decir, en la escuela o colegio, academia o en lugares cercanos a la casa (parques), como los lugares más comunes, de igual manera el padre puede ser el que escoja el lugar. Se llega a la conclusión, de que el padre de familia o representante tendrá mayor poder de decisión. El motivo por el cual los padres de familia o representantes tendrán mayor poder de decisión proviene de algunos factores muy importantes que ellos toman en cuenta para que el niño/a o adolescente realice la práctica del deporte de la mejor manera posible, como por ejemplo: seguridad, buenos instructores, infraestructura, prestigio, transportación, ambiente, etc., dichos factores se ven reflejados en la capacidad de gasto para este tipo de inversión. En cambio algunos de los factores mencionados, muchas veces no son tomados en cuenta por parte de los niños/as o adolescentes, es por esto que se dice que el poder de decisión es mayor, porque el padre de familia o representante siempre querrá lo mejor para su hijo o hija, por lo tanto, estará más preocupado de la situación.

- Si se habla específicamente para el caso de las escuelas de fútbol, como es el propósito de este estudio, también se podría incluir a las mismas como influenciador en el proceso de decisión, ya que con diferentes estrategias trataran de captar la atención y predilección del cliente o consumidor para que se decidan por ellos.

3.4 Posicionamiento

El posicionamiento que se desea lograr con la Escuela de Fútbol ESPOL, es el siguiente:

- La Escuela de Fútbol ESPOL es la mejor opción para la formación integral de su hijo o hija, ya que cuenta con profesionales exitosos en el ámbito deportivo, capaces de infundir el éxito, disciplina y el trabajo en equipo característicos de la ESPOL, respaldados por el sello único y original de prestigio y calidad de la Institución, además de ofrecer otros servicios como lo son: dinámicas en piscina y visitas al parque de la ciencia ¡ajá!

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Situación actual

4.1.1 Identidad Actual de la Marca

La identidad actual de la marca Escuela de Fútbol ESPOL no es obtenida en base a su trayectoria en el mercado por los servicios que ofrece, básicamente la identidad que posee la escuela de fútbol es la que proyecta el nombre "ESPOL", creando expectativas de calidad y liderazgo características que hasta el momento no han sido alcanzadas. Por lo tanto, lo que se debe hacer es aprovechar ese prestigio al momento de publicitar y promocionar la escuela, pero de la misma manera está claro que la escuela de fútbol tiene que ir creando su propia identidad para que en el futuro sea reconocida en el ámbito deportivo por sus propios logros y méritos deportivos.

Para esto la escuela de fútbol deberá alcanzar y mantener un nivel de calidad similar al nivel educativo para de esta manera lograr un nivel de satisfacción mínimo de 4 sobre 5 en nuestros clientes, el cuál será monitoreado mensualmente con un cuestionario que será elaborado posteriormente.

Deberá tener una identidad de marca que proyecte triunfalismo, disciplina, trabajo en equipo, aspectos relacionados a este tipo de virtudes.

El slogan de la escuela será: "Escuela de Fútbol ESPOL, comprometidos con la excelencia deportiva".

4.1.2 Imagen de Marca

Actualmente, la imagen de la marca: Escuela de Fútbol ESPOL no está definida como se podrá notar en los diferentes gráficos que se encuentran a continuación. En las diferentes imágenes se observan diferentes tipos de letras, colores, logos.



Gráfico 25.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.



Gráfico 26.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.



Gráfico 27.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.



Gráfico 28.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.



Gráfico 29.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.



Gráfico 30.- Gráfico usado en los inicios de la Escuela de Fútbol ESPOL.
Autor: Raúl Coello Gómez.

Lo expuesto en la parte de arriba lleva a concluir que la imagen de marca de la escuela es un aspecto en el cual se puede trabajar y modificar sin algún problema.

Por lo tanto, la propuesta de imagen de marca que se propone en este proyecto para la Escuela de Fútbol ESPOL, se detalla a continuación.

Se utilizarán los colores clásicos de la institución, los cuales son: azul, celeste y blanco, para mantener una relación

concordante y no desligar la escuela de fútbol y la institución de educación superior.

En el aspecto tipográfico se realizarán cambios, pensando en que la imagen de una escuela de fútbol para niños y adolescentes tiene que ser moderna, divertida, llamar la atención, etc., por lo tanto, se trató de dar el aspecto moderno con la escritura.

Además, se utilizará el logo de la ESPOL, el mismo que se observa a continuación.



Gráfico 31.- Logo de la ESPOL
Autor: Raúl Coello Gómez.

4.1.3 Reconocimiento de la Marca

El reconocimiento de marca de la Escuela de Fútbol ESPOL posee un nivel bajo. El factor más importante al cual se le puede atribuir la falta de reconocimiento de la marca podría decirse que es la poca publicidad realizada. Otro factor influyente en el reconocimiento de marca es debido a la poca trayectoria que tiene la escuela en el mercado, por lo tanto, no se ha dado a conocer en el ámbito deportivo.

4.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son los padres de familia o representantes con hijos o hijas de entre 5 a 17 años de clase media-baja, media, media-alta de la ciudad de Guayaquil.

Personas que gustan del fútbol como una opción para que sus hijos o hijas practiquen un deporte, realicen una actividad vacacional, actividad extracurricular, gusto por la práctica del deporte en general, adquieran una formación como persona.

4.3 Objetivos y Metas

- Lograr un 10% de participación de mercado de las escuelas de fútbol de la ciudad de Guayaquil en el primer año de funcionamiento.
- Crecimiento anual del 15% en el número de inscripciones durante el segundo y tercer año, y 5% para el cuarto y quinto año.

4.4 Estrategias de Marketing

A continuación se detallarán las diferentes estrategias de marketing que ayudarán a cumplir los objetivos planteados:

- La casa deportiva Marathon Sports otorgará las camisetas e implementos deportivos (pelotas y conos) con un 60% de descuento a cambio de publicidad en la camiseta y publicidad

estática a colocarse en las diferentes canchas de la institución (4 vallas de piso de medidas 4mts. x 0,8mts). Las camisetas tendrán un costo de \$12, las pelotas tendrán un costo unitario de \$6,76 y, los 5 conos tendrán un costo de \$4, todos los precios mencionados incluyen el descuento prometido por la casa deportiva.

- La Cervecería Nacional también brindará su apoyo a la Escuela de Fútbol ESPOL de la siguiente manera: que tenga exposición al público, la combinación de producto será escogida por la escuela de fútbol. Por lo cual, se escogió la siguiente distribución: \$150 en producto para agua y \$50 en producto para pony malta, mensualmente, el número de vallas de piso de la cervecería se irán colocando según la necesidad de producto que se necesite dependiendo del volumen de clientes. Cabe recalcar que los productos escogidos son los adecuados para el consumo de niños y adolescentes durante la práctica de un deporte, debido a que son bebidas hidratantes, refrescantes y nutritivas para el caso de Pony Malta.
- Con respecto a la infraestructura con la que se cuenta para la operación de la escuela de fútbol no cabe ninguna duda que es la adecuada, la cual se detalla a breves rasgos a continuación: 2 canchas de césped natural de tamaño reglamentario, 2 canchas de césped sintético de tamaño estándar para fútbol de salón y 6 canchas de cemento de tamaño estándar para fútbol

de salón; además de balones y conos para entrenamientos que serán adquiridos a través de la alianza estratégica con la casa deportiva Marathon Sports.

- La estrategia de promoción a aplicar a partir del segundo año, con la cual se espera obtener una importante participación de mercado en el mediano plazo, será la siguiente:
 - Si el niño/a o adolescente inscrito durante los meses de vacaciones se mantiene en la escuela durante los meses de clases, se le aplicará un descuento del 10% por cada mes de su permanencia.
- El precio mensual establecido para el primer año de funcionamiento es de \$30, tomando en cuenta los resultados de las encuestas como el precio de mayor elección. De acuerdo con la calidad de servicio, característico de la ESPOL, que se va a brindar en la enseñanza del fútbol y más los otros servicios que se ofertarán como lo son: las dinámicas en piscina y las visitas al parque de la ciencia ¡ajá!, no se considera un problema el hecho de cobrar \$5 más que uno de nuestros principales competidores, la Escuela de Fútbol de River Plate. El movimiento del precio a través de los años, en cierto modo va ligado a la promoción expuesta en el punto anterior.
- Como una estrategia alentadora que busca hacer más atractiva la propuesta de la Escuela de Fútbol ESPOL y tomando en

consideración que fue uno de los puntos más votados dentro del cuestionario se brindará el servicio de transportación a los niños/as y adolescentes bajo el siguiente esquema:

- Periodo de vacaciones: En dicho periodo hay dos turnos (mañana y tarde) de prácticas, por lo tanto, para el turno de la mañana el bus o buses, según la necesidad, inician su recorrido desde la parada en la Piscina Olímpica hacia el Campus Gustavo Galindo (Campus Prosperina) a las 08:30, y al término de la práctica el bus sale del Campus Gustavo Galindo (Campus Prosperina) hacia la parada en la Piscina Olímpica a las 11:30; y para el turno de la tarde el bus inicia recorrido desde la parada en la Piscina Olímpica hacia el Campus Gustavo Galindo (Campus Prosperina) a las 15:30, y al término de la práctica el bus sale del Campus Gustavo Galindo (Campus Prosperina) hacia la parada en la Piscina Olímpica a las 18:30.

- Periodo de clases: Bus o buses, según la necesidad, inician su recorrido desde la parada en la Piscina Olímpica hacia el Campus Gustavo Galindo (Campus Prosperina) a las 15:30, y al término de la práctica el bus sale del Campus Gustavo Galindo (Campus Prosperina) hacia la parada en la Piscina Olímpica a las 18:30.

- Básicamente el bus o buses, seguirán la misma ruta que realiza durante el período de clases universitario y los

clientes deberán llegar al paradero de la piscina olímpica para coger el bus o en lo contrario deberán esperar al bus por las calles principales por donde transite el mismo de manera que lo puedan tomar.

- Como una estrategia para mostrarse y darse a conocer en el mercado, la Escuela de Fútbol ESPOL participará en el campeonato interbarrial organizado por Diario El Universo en todas las categorías posibles, para lo cual se consiguió que Diario El Universo otorgue la inscripción gratuita de todas las categorías a cambio de publicidad a través de vallas de piso, las mismas que serán colocadas alrededor de las canchas de la institución, el acuerdo consta de colocar una valla por cada categoría inscrita.
- De acuerdo a lo expuesto como una de las ofertas diferenciadoras de la Escuela de Fútbol ESPOL y cumpliendo con el posicionamiento que se le quiere dar a la misma, se organizarán 2 veces por mes cada una de las siguientes actividades: visita a la piscina para realizar dinámicas y recreación, y visita al parque de la ciencia ¡ajá! Dependiendo del número de niños/as y adolescentes se organizarán las visitas por grupos de manera que las actividades se lleven de manera organizada y todos puedan disfrutar de este momento distracción.

- Después de haber realizado un análisis acerca de los medios de comunicación en los cuales sería la manera más efectiva de comunicar el servicio de la Escuela de Fútbol ESPOL se decidió la siguiente estrategia de comunicación:
 - Se utilizará la Radio como principal medio de comunicación. Las emisoras radiales que se escogieron fueron: Radio Caravana y Radio Diblu (pertenecen al mismo grupo/dueño), debido a ser radios que gozan de gran reconocimiento en el medio local.
 - Lo que se comunicaría en la campaña radial es lo que desea lograr con el posicionamiento, es decir, mencionar el éxito, la disciplina, el trabajo en equipo, el prestigio y calidad característicos de la ESPOL que serán enfocados al deporte. Además de la información que contiene el afiche publicitario.
 - El paquete escogido fue el del "Campeonato de Fútbol 2010", el mismo que tiene un costo mensual de \$2.400,00 (año 2010) e incluye lo siguiente:
 - ✓ En todos los partidos 10 menciones de 15 segundos por partido.
 - ✓ Menciones asociadas a acciones a una falta, el golazo y bonificación.
 - ✓ Copa Libertadores

- ✓ Copa Sudamericana
 - ✓ Selección del Ecuador (Amistosos)
 - ✓ 6 cuñas o 6 menciones en programación de la radio (6 programas)
-
- La publicidad en radio se plantea realizarla en los meses de marzo y diciembre durante los 5 años que se reflejan en este proyecto (2011-2015), en el mes de marzo debido a que es el mes previo al inicio de clases y en el mes de diciembre debido a que es el mes previo al inicio de las vacaciones. Previo al inicio de las operaciones (relanzamiento) se plantea hacer publicidad en el mes de diciembre de 2010.
-
- Como segundo medio de comunicación se escogió la prensa o periódico. El diario escogido fue el Diario El Universo por ser uno de los diarios de mayor circulación en la ciudad de Guayaquil.
-
- Se escogieron 2 días (lunes y domingos) en la semana para realizar la publicidad a través de este medio mensualmente:
 - ✓ Lunes: cada 15 días, es decir, 2 publicaciones al mes.
 - ❖ El tamaño es de ¼ página (12,27 cm x 13,58 cm)

- ❖ El costo total de las 2 publicaciones es de \$1.260,00 mensuales.
 - ❖ La razón por la cual se escogió el día lunes es debido a que estos días el Diario El Universo publica la parte deportiva en una sección individual a diferencia de los otros días que lo realiza en la parte posterior de la sección principal. Además, generalmente los días lunes parecen ser los días más atractivos para leer la parte deportiva debido a la alta actividad que se produce en este ámbito tanto nacional como internacional, por lo tanto, se estima que se llegaría a un mayor número de personas que en otros días de la semana laboral.
- ✓ Domingos: cada 15 días, es decir, 2 publicaciones al mes.
- ❖ El tamaño es de $\frac{1}{4}$ página (12,27 cm x 13,58 cm)
 - ❖ El costo total de las 2 publicaciones es de \$1.880,00 mensuales.
 - ❖ La razón por la cual se escogió el día domingo es debido a que en estos días el Diario El Universo publica una sección denominada La Revista, la misma que tiene información variada de todo tipo y es muy leída por hombres y mujeres, lo cual apuntaría a ser el medio ideal para llegar a las mujeres especialmente.

- La publicidad en periódico se plantea realizarla de la siguiente manera: enero, marzo y diciembre, 2011; marzo y diciembre, 2012; diciembre 2013, 2014 y 2015. En el mes de enero debido a que es el mes de inicio de las vacaciones y es el primer año de operación, en el mes de marzo debido a que es el mes previo al inicio de clases y el mes de diciembre debido a que es el mes previo al inicio de las vacaciones. Previo al inicio de las operaciones (relanzamiento) se plantea hacer publicidad en el mes de diciembre de 2010.



Escuela de Fútbol ESPOL

"Comprometidos con la excelencia deportiva"

Niños y Niñas de 5 a 17 años

Inscripciones Abiertas!!

Horario: XXXXX

Precio: XXXX (Incluye Camiseta)

Lugar: Campus Prosperina
Km. 30.5 Vía Perimetral

Teléfonos: XXXXXX

Email: escueladefutbolespol@espol.edu.ec

Entrenadores altamente capacitados

Canchas reglamentarias de Césped Natural y Canchas de Césped Sintético

Con el sello único y original de prestigio y calidad de ESPOL

Pregunte por nuestras promociones!!!




Gráfico 32.- Afiche de publicidad a utilizar.
Autor: Raúl Coello Gómez.

- Como tercer medio de comunicación se utilizará el material pop, específicamente volantes, con el propósito único de utilizarlas para crear expectativa en noviembre 2010, debido a que en el mes de diciembre comienza la campaña agresiva en los otros medios (periódico, radio y correo electrónico). El costo de las volantes está incluido dentro del monto necesario para iniciar las operaciones o dentro del denominado Capital de Trabajo.

- Como cuarto medio de comunicación se utilizará el correo electrónico masivo dentro de la institución, para que de esta forma las personas que trabajan dentro de la ESPOL inscriban a sus hijos en la escuela o nos refieran a sus familiares y amigos. El diseño de la publicidad será el mismo que el publicado en el periódico y su envío no tiene algún costo.

CAPÍTULO V: ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 Inversión de Relanzamiento

La Escuela de Fútbol ESPOL con casi dos años y medio en el mercado no podría ser considerada como una escuela nueva en el mismo, por lo cual no sería correcto hablar de un lanzamiento pero si se podría hablar de un relanzamiento de la marca Escuela de Fútbol ESPOL, por consiguiente, se deberán considerar los gastos que implica realizar un relanzamiento y actividades relacionadas.

Como se ha explicado anteriormente este proyecto busca forjar el posicionamiento de la marca Escuela de Fútbol ESPOL, a nivel local a través de difusión del servicio dentro del mercado objetivo establecido para este mercado.

Dentro de esta inversión de relanzamiento sólo se consideran los implementos deportivos comprados, el salario del Coordinador General, para realizar actividades previas de organización, y las actividades de publicidad que se desarrollarán previo al inicio de las actividades para el mes de enero del año 2011, es decir, tareas que demanden los diferentes cursos de acción que se tomarán para impulsar este plan.

5. 2 Determinación del Ingreso

El ingreso de la Escuela de Fútbol ESPOL estará proporcionado por la inscripción de los niños/as y adolescentes y la venta de agua y pony malta.

5.2.1 Crecimiento de la Escuela de Fútbol ESPOL

El crecimiento anual estimado de nuevos clientes para cada año es del 15% para el segundo y tercer año de operación, tanto para el periodo vacacional como para el periodo de clases, basándonos en la fuerte estrategia de publicidad utilizada y al éxito que de seguro se tendrá en el primer año de operación. Éxito sustentado por un servicio enfocado a servir al cliente y en el impacto logrado a través de la excelente imagen proyectada internamente y externamente, debido al excelente trabajo administrativo, enseñanza responsable y de calidad, infraestructura de primera, implementos nuevos de muy buena calidad y a los logros que seguramente se irán alcanzando en cada participación que tenga la Escuela de Fútbol ESPOL.

Para el cuarto y quinto año se ha estimado un crecimiento del 5% anual, tanto para el periodo vacacional como para el periodo de clases, estimando que el mercado pueda sufrir una saturación o una disminución por cualquier motivo, lo cual haría que la demanda disminuya. También podría ocurrir que la oferta de las escuelas nuevas o existentes pueda ser agresiva de manera que sea complicado aumentar el porcentaje de clientes nuevos.

Puede parecer que la cifra 15% parezca un tanto ambiciosa pero si se observan los números de cantidad de clientes se podrá observar que no es así. Es más, cabe recalcar que las cifras de crecimiento que se han manejado son conservadoras.

Además, lo que se pretende principalmente es la retención de cliente más que la de captar nuevos clientes.

El número de clientes con el cual se estima arrancar las operaciones es de 150 en el periodo vacacional y 83 en el periodo de clases. El número proyectado fue en base al histórico de inscritos que manejó la Escuela de Fútbol ESPOL en sus inicios, el cual era de 120 a 130 en el periodo vacacional y 55 a 60 en el periodo de clases; se cree que con una mejor publicidad como se platea en este proyecto el número aumentaría sin ningún problema.

5.2.2 Proyección de Ingresos

A continuación se presenta la proyección de ingresos que se obtendrían en la operación de la Escuela de Fútbol ESPOL. Teniendo en cuenta que se considera ingreso al dinero en efectivo que ingresa a la escuela y no se consideran los beneficios por las alianzas estratégicas antes expuestas.

El precio inicial (primer año de operaciones) de la Escuela de Fútbol ESPOL es de \$30, el mismo que se multiplicará por el número de inscripciones de la escuela, cabe recalcar que el volumen de inscripciones varía entre el periodo de vacaciones y de clases como ya se explicó en la sección de crecimiento de la escuela, por lo tanto, los ingresos variarán en algunos meses y a través de los años. El precio de la inscripción se irá incrementando en alrededor del 5% anualmente.

También se considera como ingreso lo obtenido por la venta de agua y pony malta, el margen obtenido por cada botella de agua y pony malta será de \$0,10 y \$0,15, respectivamente, sin importar el precio que vaya cambiando anualmente.

INGRESOS 2011

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INSCRIPCIONES	4.500,00	4.500,00	4.500,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	35.775,00
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	300,00	300,00	300,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	2.385,00
TOTAL INGRESOS	4.800,00	4.800,00	4.800,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	38.160,00

Tabla 2.- Ingresos 2011.
Autor: Raúl Coello Gómez.

INGRESOS 2012

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INSCRIPCIONES	5.433,75	5.433,75	5.433,75	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	44.016,92
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	345,00	345,00	345,00	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	2.965,50
TOTAL INGRESOS	5.778,75	5.778,75	5.778,75	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	46.982,42

Tabla 3.- Ingresos 2012.
Autor: Raúl Coello Gómez.

INGRESOS 2013

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INSCRIPCIONES	6.684,72	6.684,72	6.684,72	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	54.699,45
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	397,90	397,90	397,90	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	3.452,88
TOTAL INGRESOS	7.082,62	7.082,62	7.082,62	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	58.152,33

Tabla 4.- Ingresos 2013.
Autor: Raúl Coello Gómez.

INGRESOS 2014													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INSCRIPCIONES	7.520,31	7.520,31	7.520,31	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	58.097,17
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	417,80	417,80	417,80	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	3.434,43
TOTAL INGRESOS	7.938,11	7.938,11	7.938,11	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	61.531,60

Tabla 5.- Ingresos 2014.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

INGRESOS 2015													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INSCRIPCIONES	8.291,14	8.291,14	8.291,14	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	63.871,55
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	438,68	438,68	438,68	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	3.596,60
TOTAL INGRESOS	8.729,83	8.729,83	8.729,83	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	67.468,14

Tabla 6.- Ingresos 2015.
 Autor: Raúl Coello Gómez.

5.3 Determinación de los Gastos Operativos

A continuación se detallarán los costos fijos que se considerarán para la operación de la escuela en su primer año:

- Un coordinador general, el mismo que trabajará 8 horas diarias de lunes a viernes y el sueldo será de \$450 mensuales.
- Entrenadores, en el periodo de vacaciones (enero, febrero y marzo) trabajarán 4 horas diarias de lunes a viernes y el sueldo inicial será de \$300 mensuales, y en el periodo de clases (9 meses restantes) trabajarán 2 horas diarias de lunes a viernes y el sueldo inicial será de \$180 mensuales.
- Un coordinador de cancha, el mismo que trabajará 4 horas diarias de lunes a viernes y el sueldo inicial será de \$120 mensuales.

- Cabe recalcar que todos los sueldos reflejados en el presente proyecto incluyen todos los beneficios por ley y un aumento del 10% anualmente a partir del segundo año de operación.
- Bus o buses, según la necesidad, con los recorridos detallados en la parte de arriba, tendrá un costo de \$500 mensuales cada uno considerando ida y regreso.
- Hay que tomar en cuenta que la Escuela de Fútbol es parte de la ESPOL y funciona dentro del Campus de la Institución, no incurriremos en gastos por concepto de luz, agua, teléfono, oficina, recursos de oficina, alquiler de canchas. Desde la creación de la escuela de fútbol se manejó esta política.

GASTOS OPERATIVOS 2011

Salarios de Administración	1.489,66	1.489,66	1.489,66	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	15.273,42
Gastos Generales y de Admin	1.489,66	1.489,66	1.489,66	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	15.273,42
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00

Tabla 7.- Gastos operativos por Salarios y Buses 2011.
Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2012

Salarios de Administración	2.058,22	2.058,22	2.058,22	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	20.332,56
Gastos Generales y de Admin	2.058,22	2.058,22	2.058,22	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	20.332,56
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00

Tabla 8.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2012.
Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2013

Salarios de Administración	2.263,87	2.263,87	2.263,87	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	22.443,02
Gastos Generales y de Admin	2.263,87	2.263,87	2.263,87	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	22.443,02
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00

Tabla 9.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2013.
Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2014

Salarios de Administración	2.997,93	2.997,93	2.997,93	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	29.047,47
Gastos Generales y de Admin	2.997,93	2.997,93	2.997,93	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	29.047,47
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00

Tabla 10.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2014.

Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2015

Salarios de Administración	3.297,72	3.297,72	3.297,72	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	31.952,22
Gastos Generales y de Admin	3.297,72	3.297,72	3.297,72	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	31.952,22
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00

Tabla 11.- Gastos Operativos por Salarios y Buses 2015.

Autor: Raúl Coello Gómez.

5.4 Costos Operacionales

Dentro de los gastos considerados para empezar y llevar a cabo las operaciones de la escuela se detallan a continuación los siguientes gastos en implementos deportivos:

- Compra de pelotas a un precio unitario de \$6,76.
- Compra de conos para entrenamiento a un precio unitario de \$0,80.
- Compra de camisetas que se otorgarán gratuitamente a cada uno de los inscritos a un precio unitario de \$12.

Al momento de contabilizar los gastos por concepto de implementos deportivos se aumento el precio año a año de cada uno de estos ítems en un 3,21%, porcentaje que corresponde a la inflación anual del Ecuador y que no tiene una alta fluctuación.

La compra de los implementos deportivos se los realizará dos veces en el año y en distinto volumen, tomando en consideración lo proyectado en número de inscripciones. La primera compra se la realiza en el mes de enero debido al inicio de la temporada vacacional, en la cual tendremos 2 turnos (mañana y tarde) lo cual implica que los implementos deportivos tendrán un elevado desgaste en el mismo. La segunda compra se la realiza en abril debido a que es el inicio de la temporada de clases, en la cual solo se tendrá un turno (en la tarde) lo cual implica que el desgaste de los implementos deportivos será menor al de la temporada de vacaciones y se podrá usar por más meses. Cabe recalcar que de cada temporada se realizará un análisis de los implementos deportivos que se encuentren en buen estado y puedan seguir siendo utilizados por más tiempo de manera que se pueda generar algún ahorro o simplemente contar con más número de implementos para una mejor práctica.

COSTOS DE OPERACIÓN 2011

Implementos Deportivos	2.060,60	0,00	0,00	1.198,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.259,40
Costo de Operación	2.060,60	0,00	0,00	1.198,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.259,40

Tabla 12.- Costos de Operación por implementos deportivos 2011.
Autor: Raúl Coello Gómez.

COSTOS DE OPERACIÓN 2012

Implementos Deportivos	2.434,10	0,00	0,00	1.604,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.038,40
Costo de Operación	2.434,10	0,00	0,00	1.604,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.038,40

Tabla 13.- Costos de Operación por implementos deportivos 2012.
Autor: Raúl Coello Gómez.

COSTOS DE OPERACIÓN 2013

Implementos Deportivos	2.937,91	0,00	0,00	1.970,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.908,58
Costo de Operación	2.937,91	0,00	0,00	1.970,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.908,58

Tabla 14.- Costos de Operación por implementos deportivos 2013.
Autor: Raúl Coello Gómez.

COSTOS DE OPERACIÓN 2014

Implementos Deportivos	3.146,55	0,00	0,00	2.042,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.188,84
Costo de Operación	3.146,55	0,00	0,00	2.042,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.188,84

Tabla 15.- Costos de Operación por implementos deportivos 2014.
Autor: Raúl Coello Gómez.

COSTOS DE OPERACIÓN 2015

Implementos Deportivos	3.388,26	0,00	0,00	2.227,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.616,16
Costo de Operación	3.388,26	0,00	0,00	2.227,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.616,16

Tabla 16.- Costos de Operación por implementos deportivos 2015.
Autor: Raúl Coello Gómez.

5.5 Gastos de Publicidad

De acuerdo a lo establecido en la sección de estrategias de marketing la forma como se va a realizar la publicidad de la Escuela de Fútbol ESPOL, a continuación se muestran las tablas de la inversión realizada en publicidad:

GASTOS OPERATIVOS 2011

Publicidad y Promoción	3.140,00	0,00	5.540,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.540,00	14.220,00
Gastos de Ventas y Marketing	3.140,00	0,00	5.540,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.540,00	14.220,00

Tabla 17.- Gastos Operativos por Marketing 2011.
Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2012

Publicidad y Promoción	0,00	0,00	5.717,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.717,83	11.435,67
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	0,00	5.717,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.717,83	11.435,67

Tabla 18.- Gastos Operativos por Marketing 2012.
Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2013

Publicidad y Promoción	0,00	0,00	2.556,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.901,38	8.457,93
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	0,00	2.556,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.901,38	8.457,93

Tabla 19.- Gastos Operativos por Marketing 2013.
Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2014

Publicidad y Promoción	0,00	0,00	2.638,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.090,81	8.729,43
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	0,00	2.638,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.090,81	8.729,43

Tabla 20.- Gastos Operativos por Marketing 2014.
Autor: Raúl Coello Gómez.

GASTOS OPERATIVOS 2015

Publicidad y Promoción	0,00	0,00	2.723,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.504,82	7.228,14
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	0,00	2.723,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.504,82	7.228,14

Tabla 21.- Gastos Operativos por Marketing 2015.
Autor: Raúl Coello Gómez.

5.6 Determinación del Flujo de Caja

A continuación se muestra el flujo de caja calculado para el presente proyecto. Cabe recalcar que el flujo de caja no refleja deuda debido a que todos los costos son asumidos por la ESPOL.

ESCUELA DE FÚTBOL ESPOL		FLUJO DE CAJA Previsto 5 años				
	INICIO	2011	2012	2013	2014	2015
Inmovilizado Corto Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Amortizables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedades, planta y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	(7.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE INVERSION	(7.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS POR VENTAS						
Ingresos	0,00	38.160,00	46.982,42	58.152,33	61.531,60	67.468,14
COSTOS DE OPERACIÓN						
Implementos deportivos	0,00	3.259,40	4.038,40	4.908,58	5.188,84	5.616,16
Salarios	0,00	15.273,42	20.332,56	22.443,02	29.047,47	31.952,22
Otros gastos fijos	0,00	7.500,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Coste de las Ventas	0,00	26.032,82	36.370,96	39.351,60	46.236,32	49.568,38
GANANCIA BRUTA	0,00	12.127,18	10.611,46	18.800,73	15.295,29	17.899,76
GASTOS OPERATIVOS						
Publicidad y Promoción	0,00	14.220,00	11.435,67	8.457,93	8.729,43	7.228,14
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	14.220,00	11.435,67	8.457,93	8.729,43	7.228,14
GASTOS OPERATIVOS	0,00	14.220,00	11.435,67	8.457,93	8.729,43	7.228,14
GANANCIA NETA	0,00	(2.092,82)	(824,21)	10.342,80	6.565,86	10.671,62
Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS						
INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBITDA (Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)						
EBITDA	0,00	(2.092,82)	(824,21)	10.342,80	6.565,86	10.671,62
Acumulado	0,00	(2.092,82)	(2.917,03)	7.425,77	13.991,63	24.663,25
DEPRECIACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos y Gastos FINANCIEROS						
INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS						
Beneficio A.I.	0,00	(2.092,82)	(824,21)	10.342,80	6.565,86	10.671,62
Acumulado	0,00	(2.092,82)	(2.917,03)	7.425,77	13.991,63	24.663,25
IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00	2.585,70	1.641,46	2.667,91
BENEFICIO NETO						
BENEFICIO NETO	0,00	(2.092,82)	(824,21)	7.757,10	4.924,39	8.003,72
Acumulado	0,00	(2.092,82)	(2.917,03)	4.840,07	9.764,46	17.768,18
AJUSTES DEL FLUJO DE CAJA						
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0
CTAS Y DOC POR COBRAR	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION DE LA DEUDA	0	0	0	0	0	0
REPARTICION DE GANANCIAS	0	0	0	0	0	0
VARIACIONES DE INVENTARIO	0	0	0	0	0	0
VALOR DE SALVAMENTO	0	0	0	0	0	0
RECUPERACION DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0
AJUSTES	0	0	0	0	0	0
FLUJO NETO	(7.000,00)	(2.092,82)	(824,21)	7.757,10	4.924,39	8.003,72

Tabla 22.- Flujo de Caja Sin Deuda.
Autor: Raúl Coello Gómez.

5.7 Cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno

Una vez realizado el flujo de caja se puede calcular o determinar el valor actual neto y la tasa interna de retorno. La TMAR utilizada fue de 14,08%, obtenida a través de la fórmula que no contempla el uso de financiamiento, por lo tanto, los únicos valores para armar la TMAR son: el Índice S&P 500, como la tasa de rendimiento de mercado, que es de 10,87% a la fecha de elaboración del flujo de caja, y la inflación anual del Ecuador, utilizada a lo largo de este proyecto en algunos aspecto, que es de 3,21%.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

TIR	23%
VAN	2.806,77

Tabla 23.- TIR y VAN.
Autor: Raúl Coello Gómez.

Por lo tanto, el resultado es que el proyecto se acepta debido a que la TIR es mayor que la TMAR.

5.8 Análisis de Sensibilidad del Proyecto

A continuación se realizará el análisis de sensibilidad del proyecto con el cual se podrá observar cuáles son las variables críticas del proyecto.

Como variables críticas del proyecto fueron consideradas el precio y el número de inscripciones.

El precio debido a que la disminución de \$1 en el precio de las inscripciones durante los tres primeros años de operación hace que la TIR llegue a un 13% y, por lo tanto, que mi proyecto no sea rentable económicamente, ya que mi TMAR es del 14,08% y el VAN sería de \$207,58 negativos.

TIR	13%
TMAR	14,08%
VAN	(207,58)

Tabla 24.- TIR y VAN con disminución de \$1 en el precio.
Autor: Raúl Coello Gómez.

Para el caso del número de inscripciones ocurre algo similar, debido que al disminuir en un 2% el número de inscritos durante todos los años de operación calculados para este proyecto hace que la TIR caiga a un 14% y, por lo tanto, que mi proyecto no sea rentable económicamente, ya que mi TMAR es del 14,08% y el VAN sería de \$27,56 negativos.

TIR	14%
TMAR	14,08%
VAN	(27,56)

Tabla 25.- TIR y VAN con disminución de 2% en el número de inscritos.
Autor: Raúl Coello Gómez.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se pueden obtener del siguiente proyecto son las siguientes:

- El Proyecto de la Escuela de Fútbol ESPOL es atractivo primeramente tomando en consideración todo lo expuesto en la primera parte del mismo donde se habla de la tendencia que viene experimentando este tipo de mercado ya sea en el sector privado y en el sector público. El fanatismo por el fútbol en la ciudad de Guayaquil y en el Ecuador es algo que difícilmente decaerá o decrecerá debido a que es el deporte típico y culturalmente acogido por todos sin importar edad y clases sociales.
- Siendo realmente conservadores en las cifras con respecto a inscripciones y precios, resulta ser un proyecto económicamente rentable con una TIR de 9% por encima de la TMAR, lo cual es muy bueno.
- Es un proyecto en el cual no se requiere mayor inversión con respecto a infraestructura debido a que la ESPOL cuenta con infraestructura de primera línea. Dicho rubro sería el más fuerte o de mayor peso a la hora de plantear ofrecer un servicio como éste.
- Este proyecto brindará la oportunidad de ir captando clientes potenciales para el estudio de una carrera universitaria dentro de ESPOL.
- El proyecto está enfocado a brindar la enseñanza al sexo femenino también, servicio el cuál no es ofrecido por otras escuelas, lo cual nos permitiría ser los pioneros en este campo.

- Los resultados obtenidos de las encuestas demostraron los puntos fuertes y débiles, los cuales no son imposibles de corregir, que servirán para brindar un servicio de excelente calidad.
- Los servicios y beneficios que brindará la Escuela de Fútbol ESPOL son de primera calidad, como por ejemplo, renovación continua de implementos deportivos, camiseta de marathon sports, canchas de césped natural y artificial.
- El proyecto posee una alta sensibilidad en las variables de precio y número de inscritos.

BIBLIOGRAFÍAS Y REFERENCIAS

- Investigación de Mercados, Kinnear/Taylor, Mc Graw Hill
- Dirección de Marketing, Philip Kotler, Prentice Hall
- Evaluación de Proyectos, Baca Urbina, Mc Graw Hill
- Fundamentos de Administración Financiera, Scott Besley y Eugene Brigham, Mc Graw Hill

ANEXOS

ESCUELA DE FUTBOL ESPOL		Pérdidas y Ganancias Previstas												2011
		INGRESOS 2011												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
INSCRIPCIONES	4.500,00	4.500,00	4.500,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	35.775,00	
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	300,00	300,00	300,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	2.385,00	
TOTAL INGRESOS	4.800,00	4.800,00	4.800,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	38.160,00	
COSTOS DE OPERACIÓN 2011														
Implementos Deportivos	2.080,80	0,00	0,00	1.198,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.259,40	9,11%
Costo de Operación	2.080,80	0,00	0,00	1.198,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.259,40	9,11%
GANANCIA BRUTA	2.739,40	4.800,00	4.800,00	1.441,20	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	34.900,60	97,58%
GASTOS OPERATIVOS 2011														
Publicidad y Promoción	3.140,00	0,00	5.540,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.540,00	14.220,00	39,75%
Gastos de Ventas y Marketing	3.140,00	0,00	5.540,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.540,00	14.220,00	39,75%
Salarios de Administración	1.489,66	1.489,66	1.489,66	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	15.273,42	42,69%
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Gastos Generales y de Admin	1.489,66	1.489,66	1.489,66	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	1.200,50	15.273,42	42,69%
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00	20,96%
GASTOS OPERATIVOS 2011	5.629,66	2.489,66	8.029,66	1.700,50	1.700,50	1.700,50	1.700,50	1.700,50	1.700,50	1.700,50	1.700,50	1.700,50	36.993,42	103,41%
GANANCIA NETA	(2.890,26)	2.310,35	(3.229,66)	(259,30)	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	(4.600,50)	(2.092,82)	-5,85%
Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS														
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
EBITDA (Beneficios antes de intereses, impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)														
EBITDA	(2.890,26)	2.310,35	(3.229,66)	(259,30)	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	(4.600,50)	(2.092,82)	-5,85%
Acumulado	(2.890,26)	(579,91)	(3.809,57)	(4.068,86)	(3.129,36)	(2.189,85)	(1.250,35)	(310,84)	628,67	1.568,17	2.507,68	(2.092,82)		
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Ingresos y Gastos FINANCIEROS														
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS														
Beneficio A.I.	(2.890,26)	2.310,35	(3.229,66)	(259,30)	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	(4.600,50)	(2.092,82)	-5,85%
Acumulado	(2.890,26)	(579,91)	(3.809,57)	(4.068,86)	(3.129,36)	(2.189,85)	(1.250,35)	(310,84)	628,67	1.568,17	2.507,68	(2.092,82)		
IMPUESTOS														
													0	0,00%
BENEFICIO NETO														
BENEFICIO NETO	(2.890,26)	2.310,35	(3.229,66)	(259,30)	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	939,51	(4.600,50)	(2.092,82)	-5,85%
Acumulado	(2.890,26)	(579,91)	(3.809,57)	(4.068,86)	(3.129,36)	(2.189,85)	(1.250,35)	(310,84)	628,67	1.568,17	2.507,68	(2.092,82)		

Tabla 26.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2011.

Autor: Raúl Coello Gómez.

ESCUELA DE FUTBOL ESPOL				Pérdidas y Ganancias Previstas									2012	
INGRESOS 2012														
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
INSCRIPCIONES	5.433,75	5.433,75	5.433,75	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	3.079,52	44.016,92	
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	345,00	345,00	345,00	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	214,50	2.965,50	
TOTAL INGRESOS	5.778,75	5.778,75	5.778,75	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	46.982,42	
COSTOS DE OPERACIÓN 2012														
Implementos Deportivos	2.434,10	0,00	0,00	1.604,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.038,40	9,17%
Costo de Operación	2.434,10	0,00	0,00	1.604,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.038,40	9,17%
GANANCIA BRUTA	3.344,65	5.778,75	5.778,75	1.689,72	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	3.294,02	42.944,02	97,56%
GASTOS OPERATIVOS 2012														
Publicidad y Promoción	0,00	0,00	5.717,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.717,83	11.435,67	25,98%
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	0,00	5.717,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.717,83	11.435,67	25,98%
Salarios de Administración	2.058,22	2.058,22	2.058,22	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	20.332,56	46,19%
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Gastos Generales y de Admin	2.058,22	2.058,22	2.058,22	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	1.573,10	20.332,56	46,19%
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	27,26%
GASTOS OPERATIVOS 2012	3.058,22	3.058,22	8.776,05	2.573,10	2.573,10	2.573,10	2.573,10	2.573,10	2.573,10	2.573,10	2.573,10	2.573,10	8.290,94	43,768,23
GANANCIA NETA	286,43	2.720,53	(2.997,30)	(883,38)	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	(4.996,92)	(824,21)	-1,87%
Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS														
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
EBITDA (Beneficios antes de intereses, impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)														
EBITDA	286,43	2.720,53	(2.997,30)	(883,38)	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	(4.996,92)	(824,21)	-1,87%
Acumulado	286,43	3.006,96	9,66	(873,71)	(152,80)	568,12	1.289,04	2.009,95	2.730,87	3.451,79	4.172,71	(824,21)		
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Ingresos y Gastos FINANCIEROS														
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS														
Beneficio A.I.	286,43	2.720,53	(2.997,30)	(883,38)	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	(4.996,92)	(824,21)	-1,87%
Acumulado	286,43	3.006,96	9,66	(873,71)	(152,80)	568,12	1.289,04	2.009,95	2.730,87	3.451,79	4.172,71	(824,21)		
IMPUESTOS														
									0	0	0	0		0,00%
BENEFICIO NETO														
BENEFICIO NETO	286,43	2.720,53	(2.997,30)	(883,38)	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	720,92	(4.996,92)	(824,21)	-1,87%
Acumulado	286,43	3.006,96	9,66	(873,71)	(152,80)	568,12	1.289,04	2.009,95	2.730,87	3.451,79	4.172,71	(824,21)		

Tabla 27.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2012.

Autor: Raúl Coello Gómez.

ESCUELA DE FUTBOL ESPOL		Pérdidas y Ganancias Previstas												2013	
		INGRESOS 2013													
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
INSCRIPCIONES		6.684,72	6.684,72	6.684,72	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	3.849,48	54.699,45	
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA		397,90	397,90	397,90	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	251,02	3.452,88	
TOTAL INGRESOS		7.082,62	7.082,62	7.082,62	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	58.152,33	
		COSTOS DE OPERACIÓN 2013													
Implementos Deportivos		2.937,91	0,00	0,00	1.970,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.908,58	8,97%
Costo de Operación		2.937,91	0,00	0,00	1.970,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.908,58	8,97%
GANANCIA BRUTA		4.144,71	7.082,62	7.082,62	2.129,82	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	4.100,50	53.243,75	97,34%
		GASTOS OPERATIVOS 2013													
Publicidad y Promoción		0,00	0,00	2.556,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.901,38	8.457,93	15,46%
Gastos de Ventas y Marketing		0,00	0,00	2.556,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.901,38	8.457,93	15,46%
Salarios de Administración		2.263,87	2.263,87	2.263,87	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	22.443,02	41,03%
Seguros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Gastos Generales y de Admin		2.263,87	2.263,87	2.263,87	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	1.739,04	22.443,02	41,03%
Otros Gastos		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	21,94%
GASTOS OPERATIVOS 2013		3.263,87	3.263,87	5.820,42	2.739,04	2.739,04	2.739,04	2.739,04	2.739,04	2.739,04	2.739,04	2.739,04	2.739,04	42.900,95	78,43%
GANANCIA NETA		880,84	3.818,75	1.262,20	(609,22)	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	(4.539,93)	10.342,80	18,91%
		Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS													
INGRESOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
GASTOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
		EBITDA (Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)													
EBITDA		880,84	3.818,75	1.262,20	(609,22)	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	(4.539,93)	10.342,80	18,91%
Acumulado		880,84	4.699,59	5.961,79	5.352,57	6.714,02	8.075,47	9.436,92	10.798,37	12.159,82	13.521,27	14.882,73	10.342,80		
DEPRECIACION		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
AMORTIZACIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
		Ingresos y Gastos FINANCIEROS													
INGRESOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
GASTOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
		BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS													
Beneficio A.I.		880,84	3.818,75	1.262,20	(609,22)	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	(4.539,93)	10.342,80	18,91%
Acumulado		880,84	4.699,59	5.961,79	5.352,57	6.714,02	8.075,47	9.436,92	10.798,37	12.159,82	13.521,27	14.882,73	10.342,80		
		IMPUESTOS													
										1.905	340	340	0	2.586	4,73%
		BENEFICIO NETO													
BENEFICIO NETO		880,84	3.818,75	1.262,20	(609,22)	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	1.361,45	(7.125,63)	7.757,10	14,18%
Acumulado		880,84	4.699,59	5.961,79	5.352,57	6.714,02	8.075,47	9.436,92	10.798,37	12.159,82	13.521,27	14.882,73	7.757,10		

Tabla 28.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2013.

Autor: Raúl Coello Gómez.

ESCUELA DE FUTBOL ESPOL		Pérdidas y Ganancias Previstas												2014	
		INGRESOS 2014													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL		
INSCRIPCIONES	7.520,31	7.520,31	7.520,31	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	3.948,47	58.097,17		
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	417,80	417,80	417,80	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	242,34	3.434,43		
TOTAL INGRESOS	7.938,11	7.938,11	7.938,11	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	61.531,60		
		COSTOS DE OPERACIÓN 2014													
Implementos Deportivos	3.146,55	0,00	0,00	2.042,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.188,84	8,93%	
Costo de Operación	3.146,55	0,00	0,00	2.042,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.188,84	8,93%	
GANANCIA BRUTA	4.791,55	7.938,11	7.938,11	2.148,52	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	4.190,81	56.342,76	96,98%	
		GASTOS OPERATIVOS 2014													
Publicidad y Promoción	0,00	0,00	2.638,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.090,81	8.729,43	15,03%
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	0,00	2.638,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.090,81	8.729,43	15,03%
Salarios de Administración	2.997,93	2.997,93	2.997,93	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	29.047,47	50,00%	
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Gastos Generales y de Admin	2.997,93	2.997,93	2.997,93	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	2.228,19	29.047,47	50,00%	
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	20,66%	
GASTOS OPERATIVOS 2014	3.997,93	3.997,93	6.636,55	3.228,19	3.228,19	3.228,19	3.228,19	3.228,19	3.228,19	3.228,19	3.228,19	3.228,19	49.776,90	85,68%	
GANANCIA NETA	793,62	3.940,17	1.301,56	(1.079,67)	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	(5.128,19)	6.565,86	11,30%	
		Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS													
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
		EBITDA (Beneficios antes de intereses, impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)													
EBITDA	793,62	3.940,17	1.301,56	(1.079,67)	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	(5.128,19)	6.565,86	11,30%	
Acumulado	793,62	4.733,80	6.035,35	4.955,68	5.918,31	6.880,93	7.843,55	8.806,18	9.768,80	10.731,42	11.694,04	6.565,86			
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
		Ingresos y Gastos FINANCIEROS													
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
		BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS													
Beneficio A.I.	793,62	3.940,17	1.301,56	(1.079,67)	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	(5.128,19)	6.565,86	11,30%	
Acumulado	793,62	4.733,80	6.035,35	4.955,68	5.918,31	6.880,93	7.843,55	8.806,18	9.768,80	10.731,42	11.694,04	6.565,86			
		IMPUESTOS													
									1.160	241	241	0		1.641	2,83%
		BENEFICIO NETO													
BENEFICIO NETO	793,62	3.940,17	1.301,56	(1.079,67)	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	962,62	(6.769,65)	4.924,39	8,48%	
Acumulado	793,62	4.733,80	6.035,35	4.955,68	5.918,31	6.880,93	7.843,55	8.806,18	9.768,80	10.731,42	11.694,04	4.924,39			

Tabla 29.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2014.

Autor: Raúl Coello Gómez.

ESCUELA DE FUTBOL ESPOL				Pérdidas y Ganancias Previstas										2015		
				INGRESOS 2015												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%		
INSCRIPCIONES	8.291,14	8.291,14	8.291,14	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	4.333,12	63.871,55			
VENTA DE AGUA Y PONY MALTA	438,68	438,68	438,68	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	253,39	3.596,60			
TOTAL INGRESOS	8.729,83	8.729,83	8.729,83	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	67.468,14			
COSTOS DE OPERACIÓN 2015																
Implementos Deportivos	3.388,26	0,00	0,00	2.227,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.616,16	8,79%		
Costo de Operación	3.388,26	0,00	0,00	2.227,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.616,16	8,79%		
GANANCIA BRUTA	5.341,57	8.729,83	8.729,83	2.358,62	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	4.586,52	61.851,98	96,84%		
GASTOS OPERATIVOS 2015																
Publicidad y Promoción	0,00	0,00	2.723,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.504,82	7.228,14	11,32%		
Gastos de Ventas y Marketing	0,00	0,00	2.723,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.504,82	7.228,14	11,32%		
Salarios de Administración	3.297,72	3.297,72	3.297,72	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	31.952,22	50,03%		
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%		
Gastos Generales y de Admin	3.297,72	3.297,72	3.297,72	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	2.451,01	31.952,22	50,03%		
Otros Gastos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	18,79%		
GASTOS OPERATIVOS 2015	4.297,72	4.297,72	7.021,04	3.451,01	3.451,01	3.451,01	3.451,01	3.451,01	3.451,01	3.451,01	3.451,01	3.451,01	51.180,36	80,13%		
GANANCIA NETA	1.043,84	4.432,10	1.708,78	(1.092,39)	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	(3.369,31)	10.671,62	16,71%		
Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS																
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%		
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%		
EBITDA (Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)																
EBITDA	1.043,84	4.432,10	1.708,78	(1.092,39)	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	(3.369,31)	10.671,62	16,71%		
Acumulado	1.043,84	5.475,94	7.184,73	6.092,34	7.227,85	8.363,37	9.498,88	10.634,39	11.769,91	12.905,42	14.040,93	10.671,62				
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%		
AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%		
Ingresos y Gastos FINANCIEROS																
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%		
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%		
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS																
Beneficio A.I.	1.043,84	4.432,10	1.708,78	(1.092,39)	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	(3.369,31)	10.671,62	16,71%		
Acumulado	1.043,84	5.475,94	7.184,73	6.092,34	7.227,85	8.363,37	9.498,88	10.634,39	11.769,91	12.905,42	14.040,93	10.671,62				
IMPUESTOS																
										2.100	284	284	0			
BENEFICIO NETO																
BENEFICIO NETO	1.043,84	4.432,10	1.708,78	(1.092,39)	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	1.135,51	(6.037,21)	8.003,72	12,53%		
Acumulado	1.043,84	5.475,94	7.184,73	6.092,34	7.227,85	8.363,37	9.498,88	10.634,39	11.769,91	12.905,42	14.040,93	8.003,72				

Tabla 30.- Estado de Pérdidas y Ganancias mensual 2015.

Autor: Raúl Coello Gómez.

ESCUELA DE FUTBOL ESPOL		Pérdidas y Ganancias Previstas 5 años				
INGRESOS POR VENTAS						
	2011	2012	2013	2014	2015	
VENTA NETA	38.160,00	46.982,42	58.152,33	61.531,60	67.468,14	
COSTOS DE OPERACIÓN						
Implementos Deportivos	3259,40	4038,40	4908,58	5188,84	5616,16	
Costos de Operación	3259,40	4038,40	4908,58	5188,84	5616,16	
GANANCIA BRUTA	34900,60	42944,02	53243,75	56342,76	61851,98	
GASTOS OPERATIVOS						
Publicidad y Promoción	14220,00	11435,67	8457,93	8729,43	7228,14	
Gastos de Ventas y Marketing	14220,00	11435,67	8457,93	8729,43	7228,14	
Salarios de Administración	15273,42	20332,56	22443,02	29047,47	31952,22	
Gastos Generales y de Admon	15273,42	20332,56	22443,02	29047,47	31952,22	
Otros Gastos	7500,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	
GASTOS OPERATIVOS	36993,42	43768,23	42900,95	49776,90	51180,36	
GANANCIA NETA	(2092,82)	(824,21)	10342,80	6565,86	10671,62	
Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS						
INGRESOS	0	0	0	0	0	
GASTOS	0	0	0	0	0	
EBITDA (Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)						
EBITDA	(2.092,82)	(824,21)	10.342,80	6.565,86	10.671,62	
Acumulado	(2.092,82)	(2.917,03)	7.425,77	13.991,63	24.663,25	
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	
AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	
Ingresos y Gastos FINANCIEROS						
INGRESOS	0	0	0	0	0	
GASTOS	0	0	0	0	0	
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS						
Beneficio A.I.	(2.092,82)	(824,21)	10.342,80	6.565,86	10.671,62	
Acumulado	(2.092,82)	(2.917,03)	7.425,77	13.991,63	24.663,25	
IMPUESTOS	0,00	0,00	2.585,70	1.641,46	2.667,91	
BENEFICIO NETO						
BENEFICIO NETO	(2.092,82)	(824,21)	7.757,10	4.924,39	8.003,72	
Acumulado	(2.092,82)	(2.917,03)	4.840,07	9.764,46	17.768,18	

Tabla 31.- Estado de Pérdidas y Ganancias Acumulado.
Autor: Raúl Coello Gómez.