

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**TRABAJO FIN DE GRADO ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



MODELO DE NEGOCIO APLICADO A ESCUELA DE FÚTBOL:

**ACADEMIA FC VACACIONAL**

AUTOR: JOSE ALEJANDRO SIERRA GALEAS

TUTOR DEL PROYECTO: MÁXIMO CORTÉS NAVAJAS

CURSO ACADÉMICO: 2021-2022

FECHA: 5 DE JUNIO DE 2022

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>7</b>
<b>3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>9</b>
3.1. Denominación de la empresa	9
3.2. Socios promotores	10
3.3. Origen del Fútbol Club Vacacional	11
3.3.1. Origen de la idea	11
3.3.2. Razones y motivos	13
3.4. Objetivos y propuestas empresariales	13
<b>4. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: PRODUCTO Y SERVICIO</b>	<b>15</b>
4.1. Características del producto/servicio	15
4.2. Mercado y necesidades	24
4.3. Diferenciación de producto/servicio	26
4.4. Normas de prestación y comercialización de producto/servicio	28
4.5. Necesidades tecnológicas	28
4.6. Protección jurídica	29
4.6.1. Patentes	29
4.6.2. Marcas registradas	29
<b>5. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	<b>30</b>
5.1. Mercado al que se dirige el producto/servicio	30
5.1.1. Dimensión y estructura	30
5.1.2. Localización	32
5.1.3. Consumo	33
5.1.4. Tipo de clientes	33
5.1.5. Mercado real y mercado potencial	34
5.2. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado	36
5.2.1. Situación actual	36
5.2.2. Previsión de la evolución de mercado	49
5.3. La competencia: identificación y características	51
5.4. Estrategias que seguir	55
5.5. Participación prevista en el mercado	56
<b>6. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>57</b>
6.1. Presentación del producto o servicio	57
6.2. Políticas de marca	58
6.3. Política de precios y determinación del precio de venta	60
6.4. Penetración en el mercado: canales de distribución y red comercial	62
6.5. Estrategias de comunicación y promoción	62
6.5.1. Acciones de promoción	66
6.5.2. Política de ventas y descuentos	67

6.5.3. Previsión de ventas	68
6.6. Garantías, servicios técnicos y postventa	69
6.6.1. Garantías	69
6.6.2. Atención al cliente	69
6.6.3. Servicio Postventa	70
<b>7. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>72</b>
7.1. Determinación del proceso de fabricación	72
7.2. Selección de instalaciones y equipos necesarios	72
7.3. Aprovisionamiento, materias primas, y proveedores	72
7.4. Proceso de las operaciones	73
7.5. Gestión de stocks	73
7.6. Cálculo de costes	74
7.7. Control de Calidad	75
7.7.1. Control de Calidad	75
7.7.2. Certificaciones pretendidas	75
7.8. Fecha de puesta en marcha y programación de actividades	75
<b>8. LOCALIZACIÓN</b>	<b>79</b>
8.1. Criterios de localización	79
8.2. Instalaciones	82
8.3. Comunicaciones e infraestructura	82
8.4. Ayudas públicas para localización	83
8.5. Planos de las instalaciones deportivas	83
<b>9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>	<b>84</b>
9.1. Puestos de trabajo	84
9.2. Distribución por categorías y asignación de responsabilidades	84
9.3. Organigrama	87
9.4. Comunicación interna	87
9.5. Perfiles indicados para el club	88
9.6. Selección de personal	88
9.6.1. Métodos de selección	88
9.6.2. Formas de contratación	89
9.7. Política de retribución	90
9.7.1. Aspectos Generales	90
9.7.2. Determinación de estructura salarial	90
9.7.3. Tipos de Retribución	91
9.8. Previsiones de crecimiento del empleo	91
9.9. Externalización	92
9.9.1. Subcontratación	92
9.9.2. Empresas colaboradoras	92
<b>10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b>	<b>93</b>
10.1. Necesidades económicas del proyecto	93
10.2. Selección de fuentes de financiación	102

10.3.	Cálculo Ke y WACC	102
10.4.	Rentabilidad del proyecto: VAN, TIR, y PAYBACK	103
<b>11.</b>	<b>ASPECTOS FORMALES Y JURÍDICOS</b>	<b>105</b>
11.1.	Elección de la forma jurídica	105
11.2.	Reparto accionarial y administradores	105
11.3.	Régimen fiscal aplicable	105
11.4.	Trámites administrativos por realizar	105
11.5.	Seguros, licencias, y contratos mercantiles	107
11.6.	Obligaciones de la empresa	107
<b>12.</b>	<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>109</b>
12.1.	Página web	109
12.2.	Redes sociales	111
12.3.	Branding	113
12.4.	Gestión de la calidad	113
12.5.	Responsabilidad social	114
12.5.1.	Responsabilidad Social Corporativa	114
12.5.2.	Código de buen gobierno	114
<b>13.</b>	<b>PLAN DE EXPANSIÓN</b>	<b>115</b>
13.1.	Objetivos y metas a largo plazo	115
13.2.	Plan de crecimiento	115
13.2.1.	Nuevos mercados	115
13.2.2.	Nuevos productos/servicios	116
<b>14.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>118</b>
<b>15.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>
<b>16.</b>	<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b>	<b>122</b>
<b>17.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>125</b>
<u>Anexo 1:</u>	Contrato de Subarrendamiento de Local	125
<u>Anexo 2:</u>	Mapa de zonificación urbana para Puerto Cortés	127
<u>Anexo 3:</u>	Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada	128
<u>Anexo 4:</u>	Obligaciones contables: Contabilidad Mercantil	133

## 1. INTRODUCCIÓN

“El fútbol está cambiando. Lo estamos perdiendo. La comunión entre equipo y afición. El deporte. Todos se arrodillan a los intereses comerciales. Todo se capitaliza. Dirigentes de clubes que no conocen la historia de sus equipos, no sienten sus colores, solo conocen sus números”. Esta es la frase con la que inicia la campaña de abonados del Atlético Sanluqueño de la temporada 2020-21. La esencia del fútbol como el deporte rey se está esfumando en los últimos años, entre mega contratos millonarios, la aparición de los denominados clubes-estado, y el desinterés de la gran mayoría de jóvenes por hacer deporte. La disrupción del negocio en los deportes ha dejado en segundo plano el factor más importante: el sentimiento de pertenencia de los hinchas (en el presente proyecto se explicará la diferencia entre hincha, aficionado, y amante del fútbol). En el mundo moderno, somos insostenibles, deseamos el cambio sin cuidar lo que ya tenemos, o si existe algún problema que hay que resolver, elegimos no hacerlo y abandonarlo. Al aplicarlo al lenguaje del fútbol, esto se refiere a las nuevas generaciones que no sienten los valores de un club, no conocen su historia, no defienden sus ideales, y no muestran ni siquiera un grado de identidad hacia cierto grupo o club deportivo. Para ello, siento la necesidad de volver a hacer sentir este sentimiento a las personas que adoran este deporte, y que pueda estar en equilibrio con las nuevas tecnologías en el deporte. Dispongo a crear un modelo que se encuentre en equilibrio entre negocio y deporte, que involucre a los hinchas, promover la identidad grupal, y crear una conexión entre club deportivo, aficionados, y el deporte.

El presente proyecto se enfoca en el desarrollo de un modelo de negocio sostenible aplicado a una escuela de fútbol. El proyecto se realiza como Trabajo Fin de Grado de la titulación de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Madrid, realizado por el estudiante Jose Alejandro Sierra Galeas. Ha sido supervisado por el coordinador de proyectos de Fin de Grado y Profesor Doctor del Área de Economía y Empresa, Dr. Máximo Cortés Navajas. El trabajo fue supervisado durante los meses de octubre de 2021 hasta el mes de junio de 2022. Se divide en 17 partes, siendo enumeradas en el apartado “Índice” y explicadas a profundidad a lo largo de este proyecto.

El proyecto será expuesto en defensa ante un tribunal formado por profesores de la Universidad Europea de Madrid y profesionales académicos. Se seguirá la normativa impuesta por la Universidad, manteniendo un orden de los apartados y las instrucciones para mantener una coherencia en este reporte. La realización de este proyecto se basará en una metodología de investigación mixta, es decir, se basa en una investigación de datos

cuantitativos y cualitativos en la que se estudiarán los casos de clubes deportivos en las máximas categorías del fútbol en América del Sur y Europa, así como la investigación de academias de fútbol en España y Estados Unidos. Para los datos de orden cualitativo se va a emplear los procesos de benchmarking con un enfoque competitivo, análisis de redes sociales, y entrevistas personales con profesionales del deporte hondureño y español. Para los datos de orden cuantitativo se utilizarán las encuestas, en el que el tamaño de la muestra y la población serán de la ciudad de Puerto Cortés, el uso de datos internos, y la investigación de informes y análisis del deporte.

## **2. RESUMEN EJECUTIVO**

La Academia FC Vacacional es una escuela de fútbol dirigida a niños y jóvenes entre 5 y 18 años de la ciudad de Puerto Cortés, Honduras. La realización de este proyecto se basará en una metodología de investigación mixta, utilizando datos relevantes y reales de academias y clubes de fútbol a nivel nacional e internacional. Los productos principales serán la escuela de fútbol para los niños y jóvenes en la instalación deportiva “Cancha Platense” dirigido por entrenadores cualificados con licencias de entrenador, los espectáculos deportivos de los equipos que forman la escuela de fútbol, y los productos de Merchandising. Los elementos diferenciadores de esta escuela son una correcta política seguida en inversión en jugadores de la cantera y una cultura empresarial en la que se garantiza un correcto funcionamiento de todas las partes involucradas. Se busca abordar el mercado del sector deportivo de la ciudad de Puerto Cortés, específicamente los jóvenes con edad óptima para inscribirse a la escuela en la zona peninsular de la ciudad. Además de los niños y jóvenes, se realiza un análisis del mercado de las familias de renta media en la ciudad con padres de familia entre 26 y 45 años. El club tendrá a disposición una oficina ubicada en el Barrio Copen, 2 avenida, entre 11 y 12 calle, y las instalaciones deportivas están localizadas en el Barrio Suyapa, 8 calle, en la ciudad de Puerto Cortés, Honduras

Los socios del club serán JORGE VENANCIO SIERRA BARDALES, MIRNA GERALDINA GALEAS AYALA, JORGE ERNESTO SIERRA GALEAS, JOSE ALEJANDRO SIERRA GALEAS, Y LENA STOCKMANN. Todos ellos serán los aportadores de capital para la inversión total del proyecto que dará inicio en el mes de enero de 2023. El socio Jorge Venancio Sierra Bardales actúa como Presidente de la Junta Directiva y Director Deportivo, mientras que el socio Jose Alejandro Sierra Galeas actúa como Gestor del Plan de Negocio.

Se prevé un tiempo estimado de 16 meses para la puesta en marcha del proyecto, desde el inicio de la idea de formar una escuela de fútbol hasta el inicio de las actividades. La fecha de puesta en marcha del proyecto será durante los primeros días del mes de enero de 2023.

La inversión total del proyecto en el Año 1 será de EUR 42.409. Este es el importe necesario para un correcto funcionamiento de las actividades durante el primer año de la Academia. La inversión inicial se ha calculado en base a la inversión del total de activos tangibles e intangibles, el correspondiente IVA soportado, los gastos de puesta en marcha, y el restante será el dinero disponible que servirá como colchón de seguridad ante imprevistos. La inversión inicial será de EUR 20.000. Se financia mediante la aportación de los socios que será de EUR 15.000 y mediante un préstamo bancario de EUR 5.000, a devolver en cuatro años. Se esperan un ingresos de

aproximadamente EUR 60.000 en el Año 1, EUR 66.000 en el Año 2, y EUR 76.000 en el Año 3.

La escuela está diseñada para tener una capacidad de 350 jugadores en el Año 1, y esta cantidad aumentará en el Año 2 (385 jugadores) y Año 3 (424 jugadores). La cuota de mercado en los primeros meses de funcionamiento estará por debajo de un 6% con respecto a la cuota de mercado total en la ciudad ya que aún es un club desconocido para muchos habitantes. En el Año 1 el club deberá tener al menos 222 jugadores para empezar a obtener beneficios.

### 3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

#### 3.1. Denominación de la empresa

El “FÚTBOL CLUB VACACIONAL”, con domicilio legal en Barrio Copen, 2 Avenida, entre 11 y 12 Calle, en la ciudad de Puerto Cortés, departamento de Cortés, fundado en agosto de 2009, bajo la denominación de club deportivo, es una asociación privada con personalidad jurídica, estando adscrito a la Federación Nacional de Fútbol de Honduras. Tiene como objeto y fin de su actividad el fomento del fútbol y del deporte en general que son regidos por las Órganos y federaciones correspondientes. Las personas involucradas en el club han constituido una sociedad de Responsabilidad Limitada para la creación de una escuela de fútbol que llevará el nombre del club.

Su denominación social será **“ACADEMIA FC VACACIONAL SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**. El club, bajo la denominación “FUTBOL CLUB VACACIONAL”, tiene en su propiedad el nombre “ATLÉTICO VACACIONAL”, que corresponde al equipo filial del club, y “ACADEMIA FC VACACIONAL SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”, que corresponde a la escuela de fútbol. Ambos equipos se han adscrito a la Federación Nacional de Fútbol de Honduras.

Asimismo, el FUTBOL CLUB VACACIONAL constituye sin fin de lucro una Fundación cuyo nombre será “FUNDACIÓN FC VACACIONAL”, con domicilio legal en Barrio Copen, 2 Avenida, entre 11 y 12 Calle. La FUNDACIÓN FC VACACIONAL realizará sus actividades en Honduras, y se constituye con el fin de fomentar los valores sociales y culturales mediante la práctica de actividades deportivas.

El órgano de Gobierno del club serán todos los asociados del club, que se denominará Asamblea General, y figuran en el apartado “3.2: *Socios Promotores*”.

### 3.2. Socios promotores

#### **Bufete Galeas Ayala**



#### **Bufete Galeas Ayala**

Servicios legales en Materia civil, Laboral, Mercantil, y Administrativo. Fundado por la Abogada Mirna Geraldina Galeas Ayala, presta sus servicios en el Barrio Copen, 2 avenida, entre 11 y 12 calle, en la ciudad de Puerto Cortés. Teléfono: +504 2665 1328 y +504 9825-6324. Correo electrónico: bgaleasayala@hotmail.com

#### **Jorge Ernesto Sierra Galeas**



Primer entrenador del equipo de fútbol de *Iowa Wesleyan University*. Graduado en *Bachelor's Degrees in Business Administration*. Su trayectoria inició como entrenador de las categorías U-14 y U-16 de las inferiores del club, y luego fue asistentes de los equipos sénior masculino y femenino de *Southeastern Community College*. Teléfono móvil: +1 (319) 237-5014. Correo electrónico: jesg0696@hotmail.com.

#### **Jose Alejandro Sierra Galeas**



Actualmente es el encargado del área de Marketing y Comunicaciones del club. Es estudiante de Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Madrid. Experiencia profesional: Sales Profiler en Slik Pro desde septiembre de 2020 hasta diciembre del mismo año, Marketing Intern en Quota desde junio de 2021 hasta septiembre del mismo año, Intern en Club Deportivo Proas desde febrero de 2022 hasta la fecha. Jugador de fútbol en C.F. San Agustín de Guadalix. División: Regional Preferente. Temporada 2021-2022. Teléfono móvil: +34 671101016. Correo electrónico: jasg0807@hotmail.com

### **Mirna Geraldina Galeas Ayala**



Abogada especializada en Materia Civil, Laboral, Mercantil, y Administrativo. Graduada en Derecho en la Universidad Autónoma de Honduras y fundadora del Bufete Galeas Ayala. Es apoderada legal en la empresa VOTAINER y Profesora de Área de Derecho en la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH). Teléfono móvil: +504 98256324

### **Jorge Venancio Sierra Bardales**



Ingeniero industrial y Gerente de Planta Solar ECSA (Energía Cinco Estrellas, S.A. de C.V.). Graduado en Ingeniería Industrial en la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) y Máster en Administración y Dirección Empresas en la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC). Licencia de Entrenador Nivel 1 de la Federación Nacional Autónoma de Fútbol de Honduras. Teléfono móvil: +504 9453-3457. Correo electrónico: jsierra@ecsahn.com.

### **Lena Stockmann**



Asistente de Marketing del FC Vacacional. Estudiante de Grado en Biología y Deporte en *Universität Kassel*. Experiencia previa como tutora de estudiantes en *Universität Kassel* y profesora en prácticas de escuela en Fulda, Alemania.

## **3.3. Origen del Fútbol Club Vacacional**

### **3.3.1. Origen de la idea**

La idea nació hace más de una década en el seno de mi familia, en la ciudad de Puerto Cortés, Honduras. Mi padre, mi hermano, y yo tuvimos la idea de crear un club de fútbol con nuestros amigos vecinos en la Colonia Vacacional. Tuvimos la idea de crear un equipo para poder jugar contra otros clubes o personas de otros barrios los fines de semana (las mañanas de los sábados o domingos). Uno de nuestros amigos nos facilitó un uniforme de fútbol para poder jugar nuestro primer partido como equipo. Aún no teníamos un nombre para el club, sino que adoptamos el

nombre del logotipo que se mostraba en la indumentaria que nos dieron: Cruz Azul de México. El uniforme era color azul, detalles blancos, y el cuello blanco, con el respectivo logotipo del club mexicano. Nos dimos cuenta de que había potencial de crear un club oficial afiliado a la Federación de Fútbol de Honduras. Se inició una lluvia de ideas para definir los colores, logotipo, y el nombre oficial del club.

La elección del nombre oficial del club fue relativamente sencilla. Se buscó un nombre que inspirara un sentimiento de pertenencia, teniendo en cuenta el lugar donde se ha fundado. Por tanto, el club inició a llamarse “Fútbol Club Vacacional”, al ser fundado en la Colonia Vacacional donde la mayoría de los jugadores residían. Se determinó el color rojo como color principal, y el color negro como color secundario.

**Tabla 1: Colores oficiales del Club**

	Color principal
	Color secundario

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, procedí a crear diferentes ideas de logotipos utilizando estos colores. Se hizo una votación entre las personas que serían parte del club. Se buscaba un logotipo que pudiera hacer un homenaje a nuestra ciudad que se encuentra en las costas del Mar Caribe, así como nuestros colores. Al final de la votación se eligió el logotipo que se observa a continuación:



Imagen 1: Logotipo antiguo del FC Vacacional (Fuente: elaboración propia.)

Este logotipo se inició a utilizar de manera oficial hace aproximadamente 11 años, siendo sustituido por el nuevo logotipo creado en el 2021 que será usado en la nueva indumentaria, acciones de promoción, productos, entre otros.

### 3.3.2. Razones y motivos

El principal motivo por el cual se fundó el club fue por la idea de crear un sitio en donde todos nuestros amigos de nuestro barrio pudieran jugar al fútbol, sin importar sus creencias, clase social, o nivel de educación. Cabe resaltar que la Colonia Vacacional es un sector de la ciudad de Puerto Cortés en la que existe un nivel de pobreza alto. Muchos de los integrantes del club cuentan con escasos recursos, y no gozan de oportunidades de estudios o incluso tener un trabajo temporal. Es por ello por lo que se inició esta idea, con el fin de fomentar los valores mediante el deporte. Mi padre, como socio promotor, siempre ha tenido el deseo de crear una fundación o academia de fútbol para jóvenes de escasos recursos en la ciudad de Puerto Cortés. Es una idea que se realizará como un proyecto social basado en nuestros principios y valores. El Futbol Club Vacacional nace como un club deportivo que busca la integración social de los jóvenes de Puerto Cortés mediante las actividades deportivas y escolares, así como brindar la oportunidad de crecer en el ámbito del fútbol a los jóvenes talentos de nuestra ciudad.

### 3.4. Objetivos y propuestas empresariales

#### **Misión, Visión, y Valores**

Nuestra misión es fomentar la práctica del fútbol, el desarrollo y formación de jóvenes talentos basado en nuestros valores implementados dentro del club.

Visión: ser la institución referente en el desarrollo de jóvenes talentos en el ámbito profesional y deportivo en Honduras, así como ser el referente del fútbol hondureño a nivel internacional. Los principales valores que nos identifican y se inculcan dentro del club son: integración, respeto, sentido de pertenencia, y responsabilidad.

#### **Estructura y Metodología**

La realización de este proyecto se basará en una metodología de investigación mixta, es decir, se basa en una investigación de datos cuantitativos y cualitativos en la que se estudiarán los casos de clubes deportivos en las máximas categorías del fútbol en América del Sur y Europa, así como la investigación de academias de fútbol en España y Estados Unidos. Para los datos de orden cualitativo se va a emplear los procesos de benchmarking con un enfoque competitivo, análisis de redes sociales, y entrevistas personales con profesionales del deporte hondureño y español. Para los datos de orden cuantitativo se utilizarán las encuestas, en el que el tamaño de la muestra y la población serán de la ciudad de Puerto Cortés, el uso de datos internos, y la investigación de informes y análisis del deporte. Se realizará de la siguiente manera:

### Investigación Cualitativa

- a) Se realiza un análisis previo de las partes del club (categorías de fútbol que actualmente existen en el club, métodos de *scouting* actuales, revisión de objetivos a corto y medio plazo, etc.)
- b) Definir los clubes deportivos a los que acudiremos a recolectar información
- c) Se realiza un mapeo de las páginas web, redes sociales, documentos de estudios de casos, y estatutos de los clubes para analizar su comportamiento con la comunidad que le rodea.
- d) Se procede a realizar entrevistas a personas cualificadas.
- e) Se recopilan todos los datos y se realiza un análisis general

### Investigación Cuantitativa

- a) Se realizan encuestas a una población en particular y recopilación de informes
- b) Se analizan los casos en los que se necesita más información detallada
- c) Se crean las preguntas para las encuestas en base a la información necesitada.
- d) Se recogen los resultados y se analizan

### Datos Internos

- a) Se recopila la información histórica del club (presupuestos de años anteriores e información relevante de períodos anteriores)
- b) Se analizan y podrían utilizarse para desarrollar los nuevos modelos de gestión

En cuanto a nivel de gestión deportiva, el FC Vacacional implementará una metodología de trabajo que se aplica en el ámbito deportivo y educativo. Se basará en los valores implementados por el club. Su estructura se basa en la creación de diferentes categorías de fútbol: U-18, U-15, U-13, U-11, U-9, y U-7.

### **Objetivos Generales**

- a) Involucrar a los jóvenes a la comunidad deportiva y fomentar la actividad física
- b) Crear jugadores de alto nivel en nuestra cantera siguiendo nuestra idiosincrasia en el club.
- c) Involucrar a al menos dos empresas colaboradoras que compartan los mismos valores del club.
- d) Aumentar nuestra cuota de mercado en un 20% en el Año 3
- e) Desarrollar una comunidad de jugadores y fans sostenible en el tiempo.

## **4. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: PRODUCTO Y SERVICIO**

### 4.1. Características del producto/servicio

El fútbol tiene una particularidad a diferencia de otros productos y servicios del mercado deportivo, y es el factor emotivo que lo eleva a una dimensión única y poderosa: el ser dueño de “el ADN de mayor nivel de pasión” (Molina, 2019). El fútbol ofrece una oportunidad de abrirse al simpatizante de diferentes maneras, ya sea mediante el espectáculo deportivo, productos del club, o diferentes eventos sociales. Mediante esto se puede realizar una fidelización con los aficionados que podrían llegar a ser asociados del club, o fieles seguidores en todos nuestros partidos. Pero esto no sería posible sin un plan inicial de captación, en el que el club exprese sus valores e identidad. Se debe buscar una manera de crear vínculos emocionales permanentes con los aficionados y personas interesadas en el deporte. Los niños son el segmento más especial. Es en este rango donde mayor probabilidad hay de crear un vínculo hacia cualquier deporte o club deportivo. Siguiendo los objetivos del club, se creará una escuela de fútbol donde los jóvenes podrán aprender lo que es un equipo, una pasión hacia cierta actividad, y el mero hecho de divertirse de una manera responsable.

Debido a esto, los productos/servicios que serán el objeto de la actividad del club serán: 1) Escuela de fútbol, 2) Espectáculos deportivos, 3) Artículos y productos relacionados con la marca del club, y los productos que se ofrecerán en el futuro estableciendo un plan de expansión: 4) Campus de Fútbol y 5) Hospitality. Se explicarán en las siguientes páginas.

## ESCUELA DE FÚTBOL: Academia FC Vacacional



Imagen 2: Academia FC Vacacional (Fuente: elaboración propia a partir de imágenes gratuitas de Pexels)

La Academia FC Vacacional es un servicio prestado por el club en el que se implementa un plan de desarrollo juvenil basado en la metodología de entrenamientos similar a la del fútbol europeo. Básicamente es una escuela de fútbol que tiene como objetivo el desarrollo óptimo a nivel educativo y deportivo de niños y jóvenes entre 5 y 18 años, así como transmitir la pasión por el deporte antes que el negocio y establecer vínculos emocionales sostenibles con los jugadores y padres/madres de familia. Estos son los aspectos relevantes sobre la academia:

- a) Iniciación del deporte al aire libre y fomento de valores del club, así como la responsabilidad, trabajo en equipo, diversión, y sentimiento de pertenencia.
- b) Diversión y trabajo en equipo como parte fundamental en categorías menores
- c) Adaptación al fútbol moderno: entorno profesional con características similares a canteras del fútbol europeo (categorías superiores)
- d) Entrenadores y coordinadores cualificados que cuenta con Licencias de Entrenador FIFA
- e) Formación integral a nivel de nutrición, psicología, y educación
- f) Oportunidad de competir en las Ligas Federadas de Puerto Cortés
- g) Organización de torneos locales y regionales en cada categoría
- h) Mejora de habilidades técnicas y tácticas

¿A quién se dirige este servicio?

Se dirige a niños y adolescentes entre 5 y 18 años de la ciudad de Puerto Cortés, Honduras.

Categorías

Las categorías dentro de la escuela se dividen por edades (se divide por género a partir de la U-13 si llegase el caso y formar una categoría U-13 y U-15 femenil.

1. *Categoría Zancudo (U-7)*

Nacidos entre 01.01.2015 y el 31.12.2016; entrenamientos 2 veces por semana

2. *Categoría Pluma (U-9)*

Nacidos entre 01.01.2013 y el 31.12.2014; entrenamientos 2 veces por semana

3. *Categoría Pre-Mosco (U-11)*

Nacidos entre 01.01.2011 y el 31.12.2012; entrenamientos 2 veces por semana

4. *Categoría Mosco (U-13)*

Nacidos entre 01.01.2009 y el 31.12.2010; entrenamientos 3 veces por semana

5. *Categoría Infantil (U-15)*

Nacidos entre 01.01.2007 y el 31.12.2008; entrenamientos 3 veces por semana

6. *Categoría Juvenil (U-18)*

Nacidos entre 01.01.2004 y el 31.12.2006; entrenamientos 3-4 veces por semana

Duración, Precios, y tipos de contratación

El servicio puede ser contratado por treinta (30) días o por un año completo (10 meses). Aplica desde el mes de Febrero hasta Noviembre. Existen dos modalidades de contratación:

a) Mensual: **Matrícula + EUR 15/mes**

b) Anual: **Matrícula + EUR 12/mes**

Asimismo, existe la oportunidad de realizar dos sesiones gratuitas de entrenamiento a modo de prueba.

## Ubicación e Instalaciones

La ubicación donde se realizarán los entrenamientos de la escuela es en la Instalación Deportiva “Cancha Platense”, ubicada en Barrio Suyapa, 8 calle, Puerto Cortés. La oficina del club donde se podrán realizar los pagos se encuentra en Barrio Copen, 2 avenida, entre 11 y 12 calle, Puerto Cortés. Los mapas de las ubicaciones se pueden observar en el apartado “8.1 Criterios de Localización”.

Horario Mañana				
Lunes 2	Martes 4	Miércoles 2	Jueves 4	Viernes 4
9:00 - Infantil (U-15)	9:00 - Zancudo (U-7)	9:00 - Infantil (U-15)	9:00 - Zancudo (U-7)	9:00 - Pre-Mosco (U-11)
10:30 - Juvenil (U-18)	9:00 - Pluma (U-9)	10:30 - Juvenil (U-18)	9:00 - Pluma (U-9)	9:00 - Infantil (U-15)
+ New	10:30 - Pre-Mosco (U-11)	+ New	10:30 - Mosco (U-13)	10:30 - Mosco (U-13)
	10:30 - Mosco(U-13)		10:30 - Juvenil (U-18)	10:30 - Juvenil (U-18)

Imagen 3: Planificación de horario matutino (Fuente: elaboración propia en *Notion*)

Horario Tarde				
Lunes 2	Martes 4	Miércoles 2	Jueves 4	Viernes 4
14:00 - Infantil (U-15)	14:00 - Zancudo (U-7)	14:00 - Infantil (U-15)	14:00 - Zancudo (U-7)	14:00 - Pre-Mosco (U-11)
15:30 - Juvenil (U-18)	14:00 - Pluma (U-9)	15:30 - Juvenil (U-18)	14:00 - Pluma (U-9)	14:00 - Infantil (U-15)
+ New	15:30 - Pre-Mosco (U-11)	+ New	15:30 - Mosco (U-13)	15:30 - Mosco (U-13)
	15:30 - Mosco(U-13)		15:30 - Juvenil (U-18)	15:30 - Juvenil (U-18)

Imagen 4: Planificación de horario vespertino (Fuente: elaboración propia en *Notion*)

El club ofrece el servicio en horarios matutinos y vespertinos. Los horarios pueden estar sujetos a modificaciones por cualquier tipo de incidente o causas meteorológicas.

### ¿Qué incluye?

Los pecios de matrícula + mensualidades incluyen: **kit completo de ropa** (camisa de entreno, camisa de paseo, pantalón corto, calcetines largos, mochila con logotipo, y botella de agua), acceso a **plataforma de gestión deportiva** del club, **seguro deportivo**, **plan de trabajo pedagógico**, **Tarjeta Fan Vacacional**, y **manual informativo** que contiene una breve historia del club, valores, misión, visión, ventajas de ser socio del club, horario de jugadores, instalaciones, ejemplo de sesiones de entrenamiento, tours, organización de torneos locales y eventos, educación, etc.

## ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS: FC Vacacional Temporada 22-23



## TEMPORADA 2021-22



Imagen 5: Torneos deportivos (Fuente: elaboración propia)

La exhibición de partidos de fútbol del club en un estadio que cumpla las reglas y condiciones que establece la Federación Internacional de Fútbol Asociación (a partir de ahora, FIFA). Incluye los partidos de Liga, Copa, partidos amistosos, y la organización de torneos locales y regionales. Los espectáculos deportivos podrán llevarse a cabo en diferentes instalaciones, por lo general serán en el Estadio Excelsior de Puerto Cortés y Cancha Platense. Estos irán de la mano con el servicio de la escuela de fútbol ya que son los mismos jugadores de la escuela los protagonistas de los espectáculos deportivos.

### Precios

La entrada para cada partido de las categorías superiores generalmente se sitúa **entre LPS 20 y LPS 30** (alrededor de un **(1) euro**). Los socios abonados tienen acceso gratuito a todos los eventos mostrando la “Tarjeta Fan Vacacional”.

### Equipos

Todos los equipos de la escuela de fútbol, incluyendo primer equipo y filial, serán los protagonistas de los partidos de fútbol.

## ARTÍCULOS Y PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA MARCA DEL CLUB



# #VACACIONALSHOP

Imagen 6: Productos Tipo Merchandising (Fuente: elaboración propia a partir de imágenes gratuitas de Pexels)

El club ofrecerá una serie de gamas de productos para los aficionados y clientes del club. Durante la fase de iniciación el club ofrecerá tres tipos de productos textiles: camiseta oficial, bufanda, y banderas de diferentes tamaños.

### Artículos textiles

**Camiseta oficial del club manga corta.** Composición: 100% poliéster. Color rojo con detalles negros Tallas: S,M,L,XL. Las tallas son idénticas para ambos géneros. En el caso de niños, las tallas serán más pequeñas siguiendo el mismo orden: S.M.L.XL. Podrán ser personalizadas con el nombre y número utilizando la técnica de serigrafía. Nombre y números de color blanco. Proveedor: Nohelia Sports.

**Bufandas con logotipo.** Composición: 100% poliacrílico. Colores: rojo y negro con logotipo. Proveedor: Nohelia Sports.

**Banderas.** Tamaños: 150 cm x 100 cm y 75 cm x 50cm. Color rojo y logotipo. Composición: 100% poliéster. Proveedor: Nohelia Sports.

**Tabla 2: Productos de Merchandising**

<b>PRODUCTOS DE MERCHANDISING</b>		
		
Camisa oficial del club	Bandera grande/pequeña	Bufandas con logotipo

Fuente: elaboración propia.

### **Plan de Expansión (apartado 13): Nuevos productos/servicios**

Los siguientes servicios serán puestos en marcha a largo plazo mediante un plan de gestión de proyecto sin aún definir un tiempo determinado. Esto dependerá de los resultados iniciales en los años 1,2, y 3, ya que para ambos proyectos será necesario un mayor reconocimiento por parte del club a nivel nacional y una mayor inversión (nuevos patrocinadores, beneficios en los últimos años, y mayor penetración de mercado a nivel nacional e internacional).

#### **CAMPUS DE FÚTBOL: Vacacional Campus Program**



Imagen 7: Vacacional Campus Program (Fuente: elaboración propia a partir de imágenes gratuitas de Pexels)

El “Vacacional Campus Program” es un proyecto que seguirá la idea de la Academia FC Vacacional, brindando una mayor oportunidad a todos los niños, niñas, y adolescentes que quieran sentir y disfrutar la pasión del fútbol unido con los valores del club. Se busca fomentar la unión de equipo, compañerismo, diversión al aire libre, y responsabilidad. Este programa tiene una proyección a largo plazo, una vez el club se mantenga estable y obteniendo beneficios por un período establecido. Se dirige a niños(as) y adolescentes entre 8 y 17 años de todo el país, incluso de países vecinos como Guatemala o El Salvador.

#### Fechas y ubicación de instalaciones

Las fechas del campus serán establecidas en base a los meses de vacaciones de las escuelas privadas (Junio, Julio, y principios de Agosto) y públicas (finales de Noviembre, Diciembre, y Enero). Contamos con la ventaja que en los meses comentados el clima juega un rol favorable sin la presencia de temperaturas muy frías, por lo que los campus se podrán desarrollar si ningún inconveniente.

Con respecto a las instalaciones, actualmente se tiene en cuenta la Instalación Deportiva “Cancha Platense”, y la búsqueda de un acuerdo de colaboración con empresas de transporte (buses o autocares), seguros (seguro privado para los jugadores), y hoteles (alojamiento y pensión completa para los jugadores).

### Duración

La duración aproximada de un programa completo será de 7 días, siendo posible la contratación de 15 días y hasta un máximo de 30 días (el límite será de 30 días debido a la exigencia que conlleva entrenar la mayor parte de los días por parte de los jugadores en una doble jornada de actividades)

### Precios

Los precios serán establecidos en base a los costos y gastos que debe realizar el club para la realización de este proyecto, así como la estrategia de precios que se deberá seguir para poder aumentar la cuota de mercado.

### **HOSPITALITY: “Servicios VIP FC Vacacional”**

El concepto “*Hospitality*” se refiere a las actividades deportivas y no deportivas que pueden conseguir ingresos al club. Este servicio será expuesto de forma más detallada en el apartado “13. Plan de Expansión: 13.2.2: *Nuevos productos/servicios*”. Se debe resaltar que este servicio será introducido exclusivamente si el club logra establecerse en un nivel profesional y manteniendo una comunidad de fans sostenible. Este servicio incluye:

- a) Acceso VIP a estadio. Experiencia a escasos metros del terreno de juego.
- b) Vista panorámica del estadio
- c) Acceso a pocos metros del terreno de juego y jugadores
- d) Acceso a conferencias de prensa y vistas cercanas de entrevistas a los jugadores del club
- e) Saludo previo a la entrada de los jugadores del club a vestuarios.
- f) Comida/cena después del partido en la sala de reuniones del Estadio Excelsior junto a representantes del club.

## 4.2. Mercado y necesidades

Al tener diferentes productos o servicios que ofrece el club, se dejará claro que el producto principal es la escuela de fútbol. La Academia FC Vacacional estará estrechamente ligada a los espectáculos deportivos, ya que son los mismos jugadores que atienden a la escuela los que representan al club en competiciones oficiales o torneos amistosos. Pero en estos tiempos modernos, el fútbol ha abierto nuevas oportunidades de negocio que pueden cubrir las necesidades de los perfiles definidos como hinchas del club, amantes del fútbol, y asistentes casuales. De esta manera, nos referimos a una serie de clientes potenciales con diferentes deseos y necesidades a cubrir. Se puede observar en la Figura 3. Por otra parte, el fútbol no solo interesa a los actores previamente nombrados, sino que abre la oportunidad a las empresas de ser clientes a través de acuerdos de patrocinio y anuncios.

Antes de abordar el tema de empresas como clientes potenciales del club, se explicará el perfil de cliente potencial de los espectáculos deportivos y de los productos relacionados con ello (Merchandising y Acceso VIP):

**Hincha del club:** también llamado *simpatizante*. Un simpatizante es aquella persona que muestra fidelidad a un club de modo único y con total preferencia, demostrando más pasión por él y defendiendo únicamente a un solo equipo en concreto y concurriendo al estadio con el único fin de verlo, incluso por encima del espectáculo (Molina, 2019). Este es el perfil principal del club, que, al ser un club relativamente joven, será creado y mantenido por un plan de fidelización que se especificará en el apartado 6.5 “*Estrategias de comunicación y promoción*”. Asimismo, se debe ofrecer un elemento diferenciador que pueda mantenerse permanentemente en la mente del hincha. Debe ser una persona que atienda a cada partido, sea de liga o encuentros amistosos, que muestre una lealtad sólida hacia el club. Generalmente, este tipo de aficionado se encuentra en el ámbito local, es decir, en la ciudad de Puerto Cortés. En nuestro caso, este segmento no será visto hasta conseguir una base o comunidad de fans sólida que nos pueda respaldar.

**Amantes del fútbol:** son los aficionados que disfrutan tanto el espectáculo como la competencia del partido. Es el término medio entre los hinchas del club y los asistentes casuales. Son los aficionados que verán los partidos del club con la emoción de la incertidumbre del resultado final, pero elegirán entre ir al estadio, ir a un bar, restaurante, o verlo en casa acompañado de su familia. Es tarea del club hacer que este tipo de cliente decida ir al estadio o incluso fidelizarlo para crear un nuevo hincha del club.

**Asistentes casuales:** Son las personas que disfrutan más del espectáculo deportivo que la competencia, disfruta del partido sin tener en cuenta el resultado final. En esta categoría figuran los turistas que visitan por un determinado tiempo la ciudad y que no son fanáticos del club o

incluso del fútbol, sino que al ser una tradición el ir a ver un partido de fútbol al estadio en Honduras eligen vivir esta experiencia. Asimismo, figuran en esta categoría los menores acompañados por sus padres que aún no han evolucionado su pasión por el deporte, o simplemente aún no conocen las reglas del juego. Dentro de los segmentos "amantes del fútbol" y "asistentes casuales" se encuentran los padres de familia que el club deberá captar y que sus hijos lleguen a ser parte de la academia.

**Tabla 3: Perfil de Clientes Potenciales**

PERFIL DE CLIENTES POTENCIALES		
Tipo	Prioridad	Segmento
<b>Hinchas del club</b>	Muy alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máxima fidelidad</li> <li>• Vínculo emocional con el club</li> <li>• Lealtad sólida al club</li> <li>• Ámbito local (Puerto Cortés y alrededores)</li> </ul>
<b>Amantes del fútbol</b>	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutan el espectáculo y competencia por igual.</li> <li>• Eligen entre asistir al estadio, ir a un bar o restaurante, o ver el partido en su casa</li> <li>• Conexión con el club</li> <li>• Principalmente del ámbito local</li> </ul>
<b>Asistentes casuales</b>	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutan del espectáculo, sin prestar especial interés hacia el resultado final.</li> <li>• Turistas</li> <li>• Menores de edad sin vínculos hacia el club</li> </ul>

Figura 4: Tabla de perfiles de clientes potenciales. Fuente: elaboración propia

Pero estos tipos de clientes potenciales deberán haber adoptado previamente un sentimiento de pertenencia (en el caso de los hinchas y amantes del fútbol) y sentir una especial curiosidad sobre el club y su idiosincrasia (asistentes casuales). Estos términos son imprescindibles en cualquier modelo de negocio de un club deportivo o sociedad anónima deportiva, así como clubes amateurs que tienen como objetivo convertirse en clubes de fútbol profesionales. Por ello, el club ha ideado

un plan de gestión de cantera en el que figura la escuela de fútbol “Academia FC Vacacional”, donde se iniciará a gestionar y crear este sentimiento que peculiarmente afecta en gran medida a los clubes de cualquier tipo de deporte. Es sabido que estos sentimientos son desarrollados especialmente en la temprana edad, por lo que nos enfocaremos en ello. Los niños, niñas, y adolescentes serán los pilares del club a corto, medio, y largo plazo.

**Niños (5-12 años):** es fundamental la actividad física en una temprana edad, así como la apertura a nuevas fuentes de diversión al aire libre. Con esto el club no busca sólo crear jugadores de fútbol para el futuro, sino personas que entiendan la importancia de los vínculos emocionales hacia cierta actividad (que puede ser el fútbol o cualquier otra actividad).

**Adolescentes (13-18 años):** actualmente la tecnología ha creado una ola de nuevas herramientas y diferentes tipos de entretenimiento (*streaming*, música a la carta, videojuegos, redes sociales innovadoras, etc.) que afectan en gran medida a los adolescentes. Esto hace que cambien sus hábitos de vida y que no sean lo suficientemente saludable para poder mantener una vida equilibrada. Asimismo, este grupo tiene un especial interés por lo innovador, por lo que el club deberá encontrar la unión entre el deporte y la tecnología.

#### 4.3. Diferenciación de producto/servicio

En el mundo del fútbol existen peculiaridades con respecto a diferentes mercados, en el cual la fidelización es un elemento clave en el producto o servicio que se ofrece. Es una tradición mantenerse fiel a un club de fútbol, sin importar que el club haya tenido una temporada muy irregular. En efecto, muchos clubes obtienen mayores ingresos y nuevos socios a pesar de tener una mala temporada por el simple hecho de que su historial deportivo les respalda. Esto es un elemento diferenciador en los clubes tradicionales y en los grandes clubes de fútbol. El FC Vacacional, como se ha explicado en el apartado anterior, es un club relativamente joven, fundado en el año 2009, por lo que carece de un historial deportivo que le avale como un club de fútbol tradicional. Se puede decir que tendrá la desventaja de ser visto, en primera instancia, como un “club del fútbol moderno”, en el que el negocio es prioritario y el fútbol pasa a segundo plano.

Es por esto por lo que nuestros elementos diferenciadores deben explicarse de forma clara y que el club se encuentre en la mente de las personas como un club que tiene como prioridad el fútbol y los valores de este deporte. Nuestro elemento diferenciador principal, que también es reflejado en los objetivos generales del club, es una **correcta política seguida en inversión en jugadores de la cantera**. Este elemento ha ido perdiendo protagonismo en los objetivos de los clubes de fútbol actuales, en los que se observa un decrecimiento de futbolistas jóvenes con cualidades para ser considerados jugadores de alto nivel. Asimismo, la Federación Nacional de Fútbol de Honduras no ha mostrado un especial interés en los últimos meses al suspender el Torneo de

Reservas (el Torneo de Reservas es una liga de fútbol en la que compiten exclusivamente los equipos filiales de los clubes actuales de Primera División) en tres torneos consecutivos (Apertura 2020, Clausura 2021, y Apertura 2021) debido a la pandemia causada por el COVID-19 y por la falta de fondos. En Honduras se pone de manifiesto el grave problema que existe en la gestión de canteras y fútbol base, en la que los jugadores no son capacitados de una forma adecuada y no mantienen un proceso de aprendizaje. No se refiere exclusivamente al ámbito deportivo, sino a los valores inculcados, el apoyo en el desarrollo educativo (la mayoría de los jugadores en los equipos de reservas no han obtenido un título de Bachillerato), y otros elementos que influyen directamente al rendimiento del jugador. Es por esto por lo que es fundamental una apropiada política de cantera en nuestro club dentro de la escuela. Al no contar con un apropiado desarrollo, el jugador tiende a tener problemas de autoestima en momentos complicados del fútbol, sufre una complejidad para hacerle frente a lesiones graves, y es limitado en nuevos conceptos de táctica en el fútbol. Esto se puede confirmar por experiencias propias en el fútbol hondureño.

Esta política es seguida por todas las partes del club, junto a los valores e idiosincrasia del equipo para lograr los objetivos propuestos en el apartado “Objetivos y propuestas empresariales”. Nuestra forma de pensar y actuar en el día a día de la organización nos lleva pensar de nuestra **cultura empresarial** como elemento diferenciador.

Según un estudio de ThePowerMBA (2020), las compañías que tienen una cultura arraigada potente y muy clara tienen mejores resultados (entre un 20 y un 30%) que sus competidores. Este componente del club es valioso para establecer objetivos generales y funcionales a corto, medio, y largo plazo. Actualmente la mayoría de los clubes de Primera y Segunda División en Honduras presentan una cultura empresarial muy pobre, en la que abunda la polémica en referencia a la política de fichajes (bajo rendimiento de futbolistas), políticas de remuneración y falta de pagos mensuales (en abril del presente año, los jugadores y cuerpo técnico del Club Honduras Progreso estuvieron en huelga por falta de pagos), incumplimiento de contratos, entre otros. Estos casos son recurrentes en el deporte hondureño, por lo que será visto de una buena manera adoptar las correctas políticas para cada uno de ellos.

#### 4.4. Normas de prestación y comercialización de producto/servicio

Existen una serie de normas y reglamentos que afectan al espectáculo deportivo en varios casos. Pueden ser los siguientes casos:

- a) Transferencias de jugadores (mayores de edad y menores de edad)
- b) Contratos laborales de staff deportivo y no deportivo
- c) Admisión a Liga y torneos locales e internacionales (procedimiento de solicitudes) de fútbol base
- d) Registro de las personas involucradas
- e) Reglamento de estadios y logística interna

Se ha investigado los estatutos y reglamentos que rigen en el fútbol hondureño e internacional para tener una aproximación de los requisitos y normas vigentes para poder comercializar nuestros productos y servicios. Entre los reglamentos investigados se encuentran los Estatutos de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, Estatutos de la Asociación Regional de Fútbol del Norte, Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores de FIFA, y la Ley General de Cultura Física y Deporte de Honduras.

#### 4.5. Necesidades tecnológicas

En el mundo actual es indispensable ser parte de la disrupción tecnológica, que ha sido confirmada durante la pandemia causada por el COVID-19. La tecnología de las aplicaciones y el cambio de diferentes áreas de negocio inició antes de la pandemia, por lo que se ha visto que es fundamental para las empresas adaptarse al entorno actual y mejorar la gestión de la organización. Por ello, el FC Vacacional ha decidido desarrollar su capacidad tecnológica que influirá en todas las áreas del club. Será necesario:

**Software de gestión deportiva y ERP** que involucre la totalidad de las tareas del club. Esta función ofrece una mayor coordinación entre los departamentos del club, una correcta comunicación y mejora de la productividad.

**Página oficial del club:** se refleja toda la información del club, últimas noticias, creación de perfil de los aficionados, inscripción de jugadores en la escuela de fútbol, gestión de cantera, tienda en línea, contenido multimedia, etc. En el largo plazo se tendrá en cuenta la creación de nuestra aplicación oficial “FC Vacacional App”.

**Sistema tecnológico de entradas (Código QR y aplicación):** esta parte es fundamental para una nueva gestión de entradas al estadio. Según Jiménez (2020), los clubes deben dedicar más recursos a sus departamentos de IT y contar en ellos con personas calificadas. Esto es importante

para tener un mayor control de asistencia y evitar fraudes de entradas. El uso de la aplicación para comprar las entradas es un paso a la fidelización y un nuevo canal de venta. Esto genera una buena impresión hacia los aficionados, lo que provoca que quieran presenciar el partido de fútbol. Esto se realizará una vez el club se disponga y tenga los recursos necesarios para competir a nivel profesional.

**Monitores de signos vitales:** un sistema que recoge la información de cada jugador con respecto a su salud. Esto influye directamente en el rendimiento de los jugadores y en su rendimiento durante la actividad física. Ayuda a evitar lesiones o enfermedades de cualquier tipo.

#### 4.6. Protección jurídica

##### 4.6.1. Patentes

El club actualmente no tiene a disposición algún tipo de tecnología o proceso que deba ser patentado.

##### 4.6.2. Marcas registradas

Con respecto a marcas registradas el club deberá registrar su nombre y logotipo en la Dirección General de Propiedad Intelectual de Honduras. Se otorga por un período de 10 años, prorrogables una vez finalizado el período. Solamente se otorga para el ámbito nacional. El período estimado para este trámite es de 4 meses desde la presentación de la solicitud. Los requisitos son los siguientes:

#### **Requisitos para el registro de marca:**

- a) Solicitar en línea en el Portal de Servicios Ciudadanos Online en [gobiernodigital.gob.hn](http://gobiernodigital.gob.hn)
- b) Solicitud preelaborada (se descarga en línea y se rellenan los datos)
- c) Boleta de Pago sellada por el banco del Formulario del IP
- d) Una etiqueta digitalizada (2x4 pulgadas)
- e) Carné de Colegiación del Apoderado Legal
- f) Tarjeta de Identidad y Poder autenticado del Apoderado Legal
- g) Escritura de Constitución de la Empresa y Certificado de Origen

## 5. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO

### 5.1. Mercado al que se dirige el producto/servicio

Se debe realizar un estudio de mercado abordando la oferta demanda y el entorno en el que realizará su función el club. El estudio se inicia definiendo la naturaleza del mercado. Los clubes y escuelas de fútbol se mueven y canalizan sus esfuerzos en el mercado deportivo y del entretenimiento, cuyo servicio es de naturaleza intangible. Se deberá realizar una segmentación adecuada del mercado para abordar las necesidades de los clientes potenciales.

Para definir y analizar todos los factores, tanto internos como externos, que afecten en mayor o menor medida el funcionamiento del Fútbol Club Vacacional, se utilizarán las siguientes herramientas:

1. Análisis PESTEL
2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter
3. Análisis DAFO
4. Modelo Canvas (Business Model Canvas)

A partir de estas tablas se procede a analizar los resultados y tomar las acciones necesarias para los siguientes apartados de este Plan de Negocio.

#### 5.1.1. Dimensión y estructura

La dimensión se refiere al tamaño estimado del mercado al que se va a dirigir. Como se ha explicado anteriormente, nos centraremos en el ámbito local, es decir, en la ciudad de Puerto Cortés. En este caso, no incluiremos la totalidad de la población de la ciudad, sino una parte que consideramos como potenciales clientes y jugadores del club. Esta parte se explicará en el apartado “5.1.5: *Mercado real y mercado potencial*”. En este apartado se toma en cuenta las áreas rurales y urbanas de la ciudad, el género, así como los diferentes factores y hábitos de la población en general.

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística (2018), la población de Puerto Cortés por rango de edad y sexo al año 2018 es el siguiente:

**Tabla 4: Población de Puerto Cortés Año 2018**

Rango de edad	Total	Urbano	Rural
0-4	12.815	8.375	4.440
5-9	13.243	8.729	4.514
10-14	14.586	9.759	4.827
15-19	13.609	8.837	4.772
20-24	12.331	7.800	4.531
25-29	11.546	7.664	3.883
30-34	10.689	7.271	3.418
35-39	8.779	6.038	2.741
40-44	7.550	5.257	2.293
45-49	6.379	4.406	1.973
50-54	5.153	3.589	1.564
55-59	4.189	2.896	1.292
60-64	3.291	2.280	1.011
65-69	2.795	1.935	860
70-74	1.946	1.288	658
75-79	1.339	891	449
80+	1.741	1.285	456
<b>TOTAL</b>	<b>131.981</b>	<b>88.299</b>	<b>43.682</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos oficiales del INE (2018)

### **Incremento del consumo de usuarios a través de Internet**

A raíz de la pandemia causada por el COVID-19, los habitantes del país han tenido que cambiar sus hábitos de consumo, y debido a ello el canal digital ha tenido una mayor importancia que hace muchos años. Se ha incrementado el nivel de transacciones en línea utilizando las tarjetas de crédito y débito, y hacen menor uso del dinero en efectivo. Aunque no es el canal más utilizado, se está convirtiendo paulatinamente en un pilar fundamental en el comercio del país.

### **Uso de tarjetas de débito para las transacciones comerciales**

Este factor se encuentra relacionado con el anterior (incremento del consumo de usuarios a través de Internet) ya que facilita la transacción en línea. Según un estudio de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (2021), el número de tarjetas de débito que circularon en el país ascendió a 5.1 millones en el año 2020, las cuales reflejan un incremento de un 10.5% con respecto al año 2019.

## Elección de productos más económicos y genéricos

El factor económico es el más afectado por las circunstancias en que se encuentra el país. La llegada de dos huracanes de alta categoría en un espacio de dos semanas, sumada a la pandemia causada por el COVID-19 que afectó a la economía global, termino por confirmar el estado precario en el que se encuentra sumergido el país. Esto ha afectado aún más a los habitantes hondureños, que ha preferido buscar y comprar artículos esenciales a menores precios, incluso artículos de segunda mano. Incluso se prefiere comprar productos que son considerados imitaciones en el mercado. Este factor ha sido analizado por observaciones que se realizaron en la ciudad por amigos, vecinos, y comerciantes minoristas.

### 5.1.2. Localización

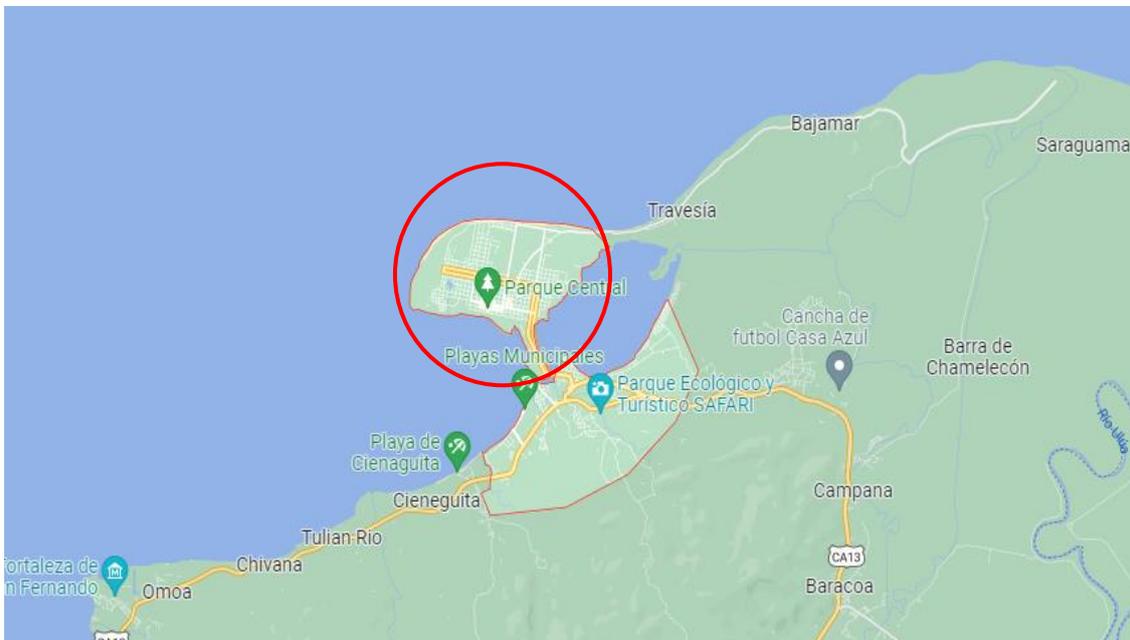


Imagen 8: Localización de zona peninsular de Puerto Cortés (Fuente: Google Maps)

El ámbito geográfico en el que se va a desarrollar el proyecto del club es en la ciudad de Puerto Cortés, municipio del departamento de Cortés, en la República de Honduras. Concretamente, las actividades se realizarán en la zona peninsular de la ciudad.

### 5.1.3. Consumo

Los hábitos y frecuencia de compra son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. En el año 2013 se realizó un informe sobre el Incremento de Aficionados en el Estadio Francisco Morazán, en el que destaca cantidades significativas de datos en referencia a los factores más importantes para asistir a los estadios, el modo de compra de entradas, y experiencias durante el espectáculo. Según este informe, para los aficionados que asisten al estadio y que fueron encuestados, las variables de mayor importancia son la seguridad con 91% y el espectáculo que

representa un 79% (Morales y Matute, 2013). Asimismo, se explica que la gran mayoría de las personas prefiere pagar sus entradas con efectivo (esto es normal ya que en el año 2013 no existía una gran cantidad de tarjetas de débito o crédito y el canal digital apenas iniciaba su auge). Estos datos nos ayudan a comprender el cambio de hábitos que ha iniciado en los últimos años a raíz de la disrupción tecnológica combinada con el efecto que ha causado la pandemia.

#### 5.1.4. Tipo de clientes

En este caso, el factor decisivo será el rango de edad de los posibles clientes. Se ha visto que el rango de edad es crucial para la creación de un plan de acción. Para el club, en el rango entre los 5 y 13 años se encontrará la mayor cantidad de posibles jugadores que podrán ser parte del club. Pero se debe tomar en cuenta que los padres de familia son una parte fundamental en el plan de acción. Nos referimos a ellos como los compradores, mientras que los jóvenes serán los usuarios.

No solo se toma en cuenta la edad, sino el comportamiento y conducta de estas personas. Deberán ser personas emocionales que muestren pasión hacia las acciones que realicen y que puedan desarrollar un sentimiento de pertenencia. Deben sentir la pasión por el deporte, especialmente el fútbol, durante la práctica o simplemente durante la observación de cualquier espectáculo deportivo. En cuanto al poder adquisitivo de las personas, los precios de matrículas y mensualidades en Honduras son proporcionales a los salarios de los padres de familia, es decir, no deberán realizar pagos excesivos para que los niños(as) y adolescentes puedan practicar el deporte. Asimismo, es necesario incentivar a los posibles clientes ya que, como se ha observado en el apartado anterior, el factor económico es muy relevante en los últimos meses y la elección de productos más económicos es primordial en muchas familias hondureñas.

Después de analizar los tipos de clientes, el siguiente paso es la adecuación del servicio. Para ello, las suscripciones tendrán diferentes precios dependiendo del rango de edad y del número de jugadores de una misma familia (dos hermanos, por ejemplo, o un padre que es socio del club y quiere matricular a su hijo en la escuela de fútbol). Se busca incentivar al comprador (padre o madre de familia para ser parte del club) Para ello, la promoción de productos de Merchandising y experiencias dentro de nuestras instalaciones hacia los niños en el rango óptimo de edad serán cruciales para aumentar el *fan engagement* (una forma de describir el nivel de compromiso que los aficionados tienen hacia cierto club o equipo). Una escuela de fútbol es el lugar fundamental donde los jugadores podrán establecer vínculos emocionales hacia el club. Esto será importante a largo plazo ya que se obtendrá una buena reputación y clientes leales que seguirán siendo parte del FC Vacacional.

### 5.1.5. Mercado real y mercado potencial

El mercado potencial es el número máximo que el producto o servicio puede llegar a tener, mientras que el mercado real es el conjunto de individuos que efectivamente consumen el producto o servicio prestado.

#### **Mercado potencial para la escuela de fútbol**

Para definir el mercado potencial se deben enumerar las características que diferencian al segmento de mercado al que nos queremos dirigir del resto de la población: Se toma en cuenta los usuarios y los compradores de este servicio (padres y madres de familia).

- **Ámbito geográfico:** Puerto Cortés, Cortés. Total: 131.981 habitantes
- **Edades:** 5-13 años (27.829 personas); 14-18 años (13.609 personas); 26-40 años (31.014 personas). Total: 72.452 personas
- **Nivel socioeconómico:** nivel de renta media-alta, media, y media-baja (promedio nacional: 40% de la población). *Fórmula:*  $72.452 * 0,4$ . Total: 28.980 personas

#### **Mercado real para la escuela de fútbol**

Los mayores competidores en la ciudad serán la Escuela de Deportes IMDEPOR, Academia de Fútbol ORANGE LIONS, y Academia Tiburones. Al enfocarnos en un deporte como es el fútbol, debemos tomar en cuenta los diferentes tipos de deportes que se practican a nivel federado y no federado. La Escuela de Deportes IMDEPOR se mantiene como el referente a nivel deportivo en Puerto Cortés. Cuenta con clubes y equipos de diferentes edades y en diferentes disciplinas (baloncesto, kayak, voleibol de playa, baseball, entre otros). Actualmente no existen estadísticas o estudios de mercado donde se refleje el número de personas que practican deporte en la ciudad, por lo que se deberá trabajar en estimaciones hechas por el club. Asimismo, se debe tomar en cuenta los jóvenes y adolescentes que no muestran especial interés hacia las actividades físicas o que no hayan establecido un vínculo emocional hacia cualquier deporte, sino a otro tipo de actividad como pueden ser los *e-sports* (deportes electrónicos), por lo que el club podrá determinar un plan de acción y captarlos de una manera que pueda influir de forma positiva en la práctica de actividades al aire libre. Otro factor fundamental es la zona geográfica en la que el club realizará sus funciones. La ciudad no cuenta con una red de transporte público adecuada, lo que dificulta la llegada de jugadores de zonas alejadas de la ciudad.

Se realiza una estimación del mercado real para la escuela de fútbol teniendo en cuenta que los jóvenes que podrán ser parte de la escuela y no los compradores serán los que se encuentran en los rangos entre 5 y 13 años, y entre los 14 y 18 años en los niveles de renta previamente comentados. Se toma en cuenta la zona geográfica en la que el club realizará sus funciones (zona

peninsular de la ciudad), por lo que sólo se tomará en cuenta los habitantes que se encuentran en las zonas urbanas (se puede observar en la tabla en 5.1.1 *Dimensión y Estructura*). En la ciudad existen diferentes Ligas de Fútbol Base y Senior, en la que se enumeran las siguientes:

**Tabla 5: Sistema de Ligas y Divisiones en Puerto Cortés**

<b>SISTEMA DE LIGAS Y DIVISIONES EN PUERTO CORTÉS</b>	
<b>No.</b>	<b>Nombre de Liga</b>
1	Liga Mayor de Puerto Cortés
2	Liga Primera Amateur de Puerto Cortés
3	Liga Segunda Amateur de Puerto Cortés
4	Liga Juvenil U-18
5	Liga Infantil U-16
6	Liga Fútbol Base U-14
7	Liga Fútbol Base U-12
8	Liga Fútbol Base U-10

Fuente: elaboración propia.

Divisiones de Fútbol Senior
Divisiones de Fútbol Base

Se estima que existe una media de 8 equipos por liga, cada uno con aproximadamente 20 jugadores inscritos. Esto equivale a 960 jugadores inscritos en las ligas juveniles federadas de la ciudad. A continuación, se define el número base para realizar la estimación del mercado real para la Academia FC Vacacional:

- a) Personas en el rango óptimo de edad (entre 5 y 18 años) en zonas urbanas: **27.325 personas**
- b) Se tomará en cuenta las zonas urbanas de la zona peninsular, aproximadamente el 50%:  
 $27.325/2$ : **13.662 personas**
- c) Nivel de renta media-alta, media, y media-baja (promedio nacional: 40% de la población):  
 $13662*0.4$ : **5.465 personas**
- d) Se restan los jugadores que ya se encuentran inscritos en clubes federados de la ciudad:  
 $5.465 - 960$ : **4.505 personas**
- e) Se estima que la mitad de las personas son del sexo femenino (2.252 personas), de las cuales un 50 % están interesadas en realizar algún tipo de deporte al aire libre (1.126 personas). En cuanto al sexo masculino, un 80% estarán interesados en realizar algún tipo

de deporte al aire libre (1.800 personas). El resultado de esta estimación refleja la cantidad de **2.926 personas**.

- f) La escuela de fútbol IMDEPOR, referente a nivel regional, cuenta con siete categorías dentro del rango óptimo de edad (U-6, U-8, U-19, U-11, U-13, U-15, y U-18), cada categoría cuenta con aproximadamente 35 jugadores inscritos. Se dividen en dos horarios: mañana y tarde. Cada categoría tiene dos grupos, por lo que el total estimado de jugadores inscritos en esta escuela de fútbol es de 490 jugadores. Esto equivale a un 17% de la cuota de mercado tomando como base las 2.926 personas.

En función de la demanda, teniendo en cuenta los horarios y distribución de esta escuela de fútbol, nuestra cuota de mercado inicial será de 12%, lo que equivale a 350 personas en horarios matutinos y vespertinos. El restante será distribuido en los diferentes deportes federados que existen en la ciudad, los jóvenes matriculados en la escuela deportiva Orange Lions, Academia Tiburones, los jóvenes que compiten exclusivamente a nivel de escuelas, y la mayor parte que prefiere jugar en las zonas alejadas de la ciudad (existen diferentes ligas burocráticas en las zonas periféricas de Puerto Cortés, como pueden ser las zonas de Baracoa, Puente Alto, Omoa, y Cuyamel). Aunque la red de transporte público de la ciudad es deficiente, los jóvenes encuentran la forma de desplazarse a estas áreas, por lo que el club deberá realizar grandes esfuerzos para crear un interés real en estos jóvenes

## 5.2. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado

### 5.2.1. Situación actual

El fútbol hondureño y el sector deportivo en general han sido gravemente afectados por la pandemia causada por el COVID-19, al no poder contar con los ingresos de entradas a los estadios, falta de patrocinios, y un inadecuado plan de contingencia en las ligas no profesionales, fútbol base, y torneo de reservas. El análisis PESTEL y la encuesta realizada han ayudado a observar la situación actual en el país y el desarrollo del fútbol.

Se realiza un análisis PESTEL para determinar los factores que conforman el entorno y que afectarán el funcionamiento del club, centrándonos exclusivamente en el ámbito local (Puerto Cortés) y nacional (República de Honduras). Asimismo, ha ayudado a observar la situación actual en el país y el desarrollo del fútbol. Dependiendo de qué tan importante o fundamental es el factor durante el proceso de comercialización del servicio o producto se distinguirá si tiene un impacto positivo, negativo, o indiferente.

**Tabla 6: Análisis PESTEL**

<b>Análisis PESTEL</b>		
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>
<b>POLÍTICO</b>		
Cambio de Gobierno en el país	Se ha llevado a cabo el día 28 de noviembre de 2021 las elecciones generales, en el cual habrá un cambio de Partido que podría reemplazar el programa actual del deporte en Honduras.	<b>Indiferente</b>
Cambio de Alcalde en Puerto Cortés	Así como se realizaron las elecciones generales, se realizaron las elecciones estatales y locales. El actual alcalde de la ciudad es presidente y socio inversor del FC Platense (club más importante de Puerto Cortés).	<b>Indiferente</b>
Municipalidad (Ayuntamiento) a cargo de las instalaciones	La Municipalidad de Puerto Cortés se mantiene cargo del buen uso de las instalaciones (estadio y campos de entreno), mejoras, e inspecciones del césped	<b>Positivo</b>
<b>ECONÓMICO</b>		
Incremento del Índice de precios de consumo (IPC)	La tasa de variación anual del IPC en general ha sido de un 4,7%, según el estudio de IPC de Datosmacro.com de Expansión	<b>Negativo</b>
Menor poder adquisitivo y altos niveles de pobreza y desigualdad	Según un informe del Banco Mundial (2021), el 14,8% de la población vive en extrema pobreza (menos de \$1,90 al día), y casi la mitad de la población vive con menos de \$5,50 al día. La clase media representa apenas un 18% de la población.	<b>Negativo</b>
Crisis económica actual	El país sufrió un fuerte impacto debido a la pandemia causada por el COVID-19, que fue reforzado por la llegada de dos huracanes de alta categoría (Iota y Eta). Esto apunta a que el nivel de pobreza podría aumentar en los próximos años, ya que Honduras es un país que se recupera de forma lenta ante cualquier tipo de crisis económica o ambiental. En otras palabras, la fase de recuperación dentro del ciclo económico es muy lenta.	<b>Negativo</b>
Escasez de cultura financiera	El número de personas que tiene a disposición una tarjeta de crédito es muy bajo en el país. El número de tarjetahabientes equivale al 4,4% de la población en general, y alrededor del	<b>Negativo</b>

	<p>10% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada. (Carranza, 2018)</p> <p>Además, en cuanto a los métodos de pago para adquirir los boletos y poder asistir al estadio, el 49% de los encuestados manifestaron que prefieren vía efectivo, seguido de efectuar la compra por medio de una tarjeta de débito (23%) o crédito (22%). (Morales y Matute, 2013). Existe una cultura en nuestro país en el que se prefiere realizar las transacciones de manera personal. Esto nos dice que existe una tendencia a los métodos tradicionales para comprar entradas a los estadios de fútbol, en el cual comprar la entrada en la taquilla del estadio es el principal método de adquisición y no en internet. Esto podría cambiar debido a los nuevos hábitos de consumo en línea que se han visto en el último año durante la pandemia.</p>	
<b>SOCIAL</b>		
Deporte más popular de Honduras	El fútbol, como en muchos países del mundo, es el deporte más popular. En nuestro país se realiza prácticamente en todo el territorio nacional.	<b>Positivo</b>
Conflictos y ambiente violento	Muchas personas no atienden a los estadios por motivos de inseguridad, ya que se han visto diferentes incidentes dentro y fuera de los espectáculos deportivos y no deportivos. Por ejemplo, los conflictos entre barras (ultras) de los clubes de fútbol más grandes del país.	<b>Negativo</b>
Rango de edad en Puerto Cortés	El rango de edad más alto en Puerto Cortés es entre los 10 y 14 años (14.586), seguido por el rango de edad entre 5 y 9 años (13.243). Esto es positivo ya que los niños en esta edad experimentan la pasión por el deporte y serán los potenciales hinchas del club.	<b>Positivo</b>
<b>TECNOLÓGICO</b>		
Aumento de penetración de Internet en Honduras	En el año 2000, por cada 100 habitantes en el país, había un 1,20 usuario de Internet; en el año 2009, 9,80 usuarios; en el año 2013, 17,80 usuarios, y en el año 2016, 29,50 usuarios con acceso a Internet. Fuente: CONATEL.	<b>Positivo</b>

<p>Aumento de usuarios activos en redes sociales y conexiones en teléfonos móviles</p>	<p>Según el informe anual de DATAREPORTAL con el software Hootsuite sobre la situación digital en Honduras (2021), el tráfico web y navegación en teléfonos móviles ha aumentado de forma considerable con respecto al año anterior (28,9% en enero de 2020 ante un 53,5% en enero de 2021), mientras que la navegación en ordenadores y ordenadores portátiles ha disminuido de forma significativa (69,8% en enero de 2020 ante un 44,2% en enero de 2021). Los porcentajes reflejan la cuota del total de cada tipo de dispositivo. Esto factor nos dice que el club deberá concentrarse en una estrategia de comunicación y marketing que se adapte mejor a los dispositivos móviles.</p>	<p><b>Indiferente</b></p>
<p>E-commerce en pleno auge</p>	<p>El comercio electrónico sigue ganando fuerza en el país, aunque aún no tiene el mismo impacto como en países desarrollados. Según el informe anual de DATAREPORTAL (2021), actualmente un 6% de la población en general realiza transacciones en línea. La pandemia ha afectado negativamente en la economía del país, pero ha influido positivamente en el hábito de las compras en línea y un mayor uso de las redes sociales para la venta de productos o servicios.</p>	<p><b>Positivo</b></p>
<p><b>AMBIENTAL</b></p>		
<p>Tipos de suelos en la ciudad</p>	<p>Este factor influye directamente ante cualquier idea de construcción de inmobiliario de gran tamaño (Estadio de fútbol, instalaciones deportivas, oficinas, etc.). Puerto Cortés es una ciudad que se divide en tres partes: Península, zona costera y plana, y montaña. En la zona de la península es donde se encuentra el centro de la ciudad y el Estadio Excelsior. Esta zona predomina los suelos arenosos que son estables ante cambios de temperatura, pero muy propensos a la erosión. Existe una gran variedad de vegetación dentro de la zona, por lo que si se extrae para realizar una construcción se podría erosionar y ocasionar problemas con la estructura del lugar. Asimismo, existen zonas susceptibles a inundaciones en la península (por ejemplo, el sector de la Colonia Vacacional y el Barrio Camagüey). Se debe analizar las zonas planas, o como localmente se le conoce como “tierra firme”, donde existe una mayor cantidad de espacio y sin áreas protegidas.</p> <p>Se debe tomar en cuenta los efectos que ocasionó el terremoto sufrido en el año 2009, en el que aún existen los hundimientos en la zona.</p>	<p><b>Negativo</b></p>

Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque de Ordenamiento Territorial. Año 2012. ANED Consultores	La formulación del Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque de Ordenamiento Territorial (PDM-OT) del Municipio de Puerto Cortés se fundamenta en la Ley de Visión de País y Plan de Nación que guía el proceso de desarrollo de Honduras hasta el 2038. (ANED Consultores, 2012)	<b>Positivo</b>
Aprobación de Política Municipal Ambiental de Puerto Cortés	Esta política crea un ambiente de ayuda mutua entre las organizaciones gubernamentales y empresas privadas mediante un desarrollo sostenible y responsabilidad, lo cual coincide perfectamente con nuestros valores impuestos dentro del club	<b>Positivo</b>
<b>LEGAL</b>		
Concesión de licencias a los clubes de FIFA	Es una serie de requisitos que los clubes profesionales deben cumplir para poder participar en torneos nacionales e internacionales. Comprende algunos criterios económicos, políticos, deportivos, de infraestructura, seguros privados, entre otros.	<b>Indiferente</b>
Estatutos de la Liga Nacional de Fútbol Profesional y Regional del Norte	Estatutos de las ligas regionales y nacionales en los que se observan los requisitos para ser admitidos a dichas ligas.	<b>Indiferente</b>

Fuente: elaboración propia.

También se ha creado un formulario que ha sido enviado a personas relacionadas al fútbol en la ciudad de Puerto Cortés (aficionados, entrenadores, jugadores, etc.). La mayoría de ellos forman parte de la Liga Juvenil de Puerto Cortés y familiares de estas personas. Por lo tanto, son datos que pueden ser utilizados para analizar y obtener conclusiones sobre los hábitos deportivos y de consumo en nuestra ciudad. Han respondido 30 personas al formulario, por lo que si existen más respuestas se actualizarán los gráficos. Se realizó con la intención de investigar y analizar qué tipo de persona está interesada en el fútbol, sus hábitos de consumo y posibles cambios, su vínculo con cualquier club, entre otros:

**Formulario: Preguntas sobre el fútbol de Puerto Cortés. Análisis sobre el comportamiento de aficionados en la ciudad**



Imagen 9.1: Rango de Edad (Fuente: elaboración propia)

Se observa que la mayoría de los encuestados son personas entre los 18 y 25 años (40%), seguido por las personas entre los 26 y 39 años (20%).

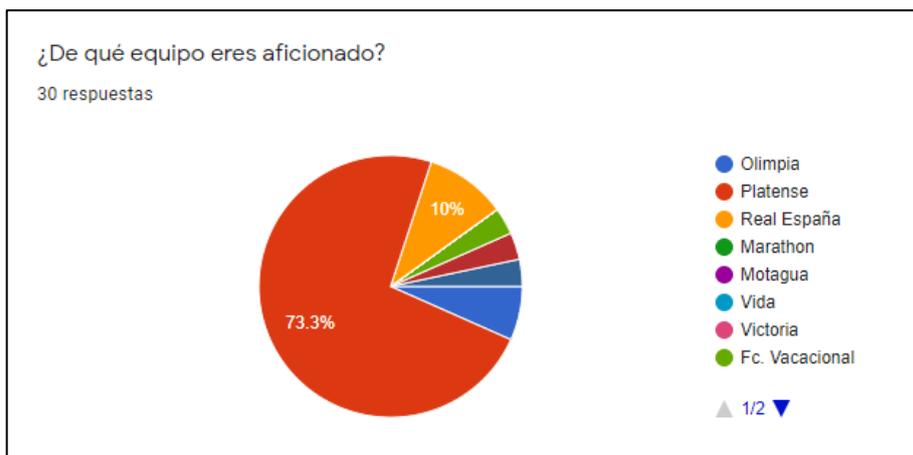


Imagen 9.2: Preferencias de equipos en Honduras (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de los encuestados son hinchas del Platense FC, club que milita en la Liga Nacional de Fútbol Profesional (Primera División de Honduras). Este club será, a largo plazo, el máximo rival del club en cuanto a niveles deportivos.

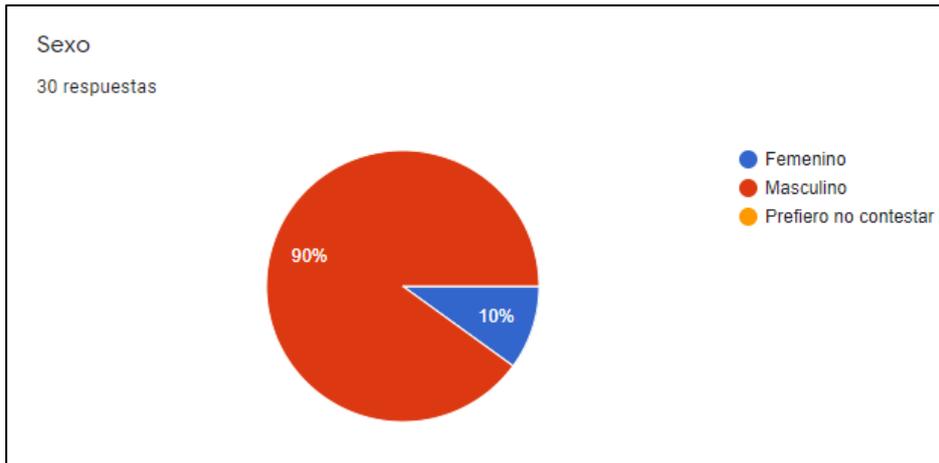


Imagen 9.3: Género (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de las personas encuestadas fueron hombres (90%). Las mujeres suponen un 10% de las encuestas.

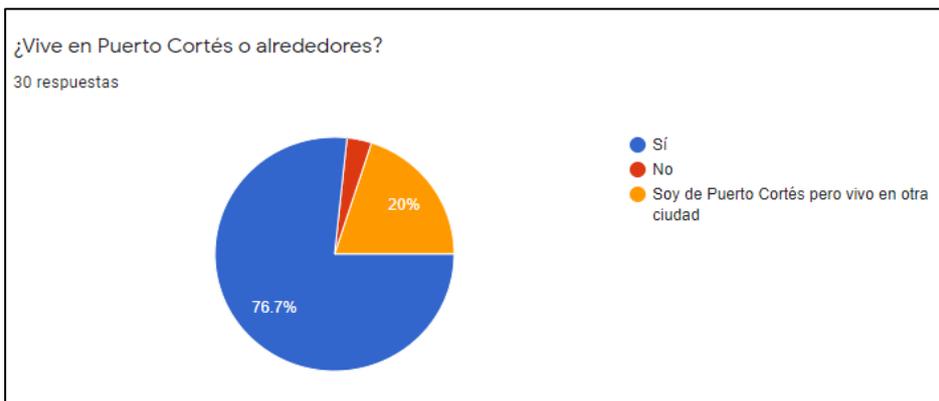


Imagen 9.4: ¿Vive en Puerto Cortés o alrededores? (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de los votantes residen en la ciudad de Puerto Cortés (76,7%), por lo que estos datos serán fundamentales para el análisis del sector dentro del ámbito local. En esta encuesta se aplica a las personas que viven en la zona peninsular de la ciudad, la zona de la bahía de Puerto Cortés, y zona periférica.

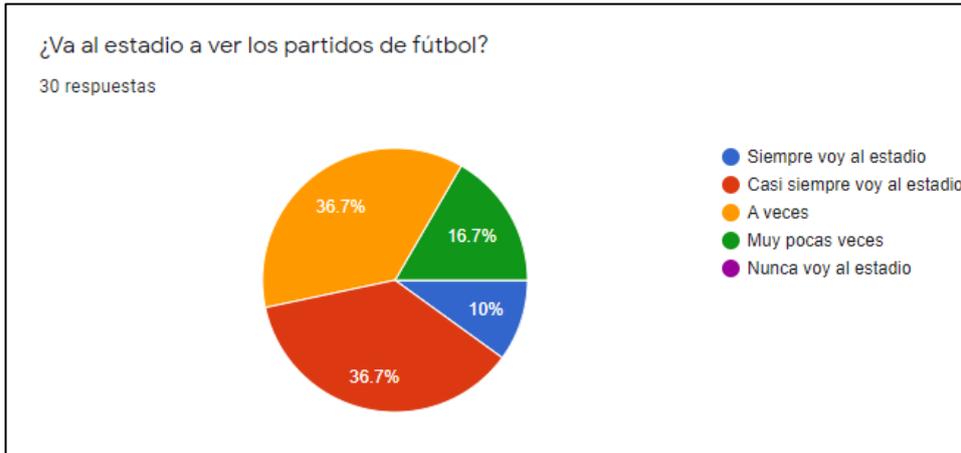


Imagen 9.5: ¿Va al estadio a ver los partidos de fútbol? (Fuente: elaboración propia)

El 10% de los encuestados siempre van al estadio, el 36,7% casi siempre van al estadio, mientras que un 36,7% van a veces al estadio. Esto nos dice que son personas que a menudo visitan el estadio a ver a su club.

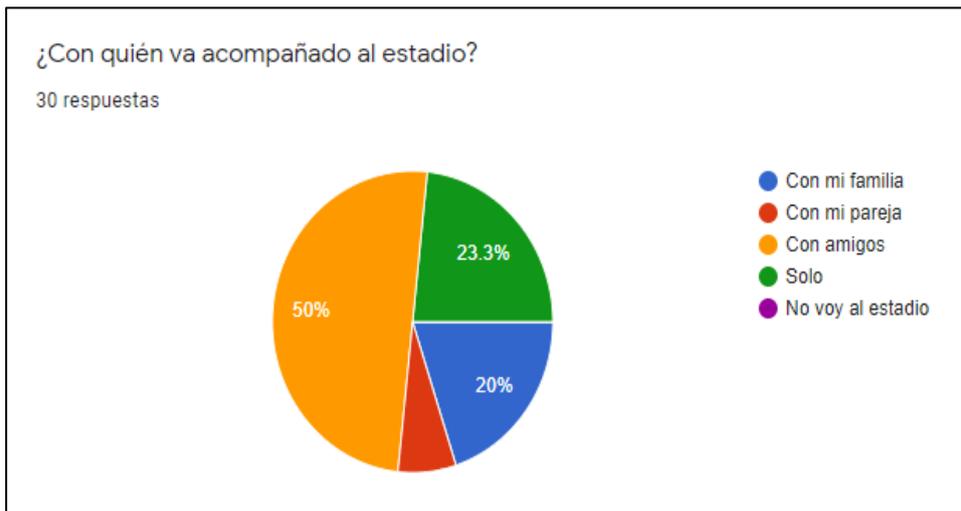


Imagen 9.6: ¿Con quién va acompañado al estadio? (Fuente: elaboración propia)

La mitad de los votantes (50%) visitan el estadio acompañado de sus amigos, un 23,3% va solo a ver el partido de fútbol, y un 20% lo observa junto a su familia. Solamente un 6,7% de los encuestados visita el estadio con su pareja. Para cada uno de ellos se debe realizar una acción diferente para atraerlos y fidelizarlos. Una persona que va al estadio acompañado de sus hijos tiene diferentes prioridades (mayor seguridad dentro y fuera del estadio) que alguien que va solo al estadio (mejor espectáculo de los equipos).



Imagen 9.7: ¿Le gustaría que existiera o ver un Clásico Porteño? (Fuente: elaboración propia)

Este dato es fundamental para desarrollar un mayor espectáculo deportivo. Un clásico entre clubes de fútbol de la misma ciudad es una oportunidad de crear una relación competitiva en un sector en el que las empresas (clubes de fútbol) se necesitan el uno al otro.

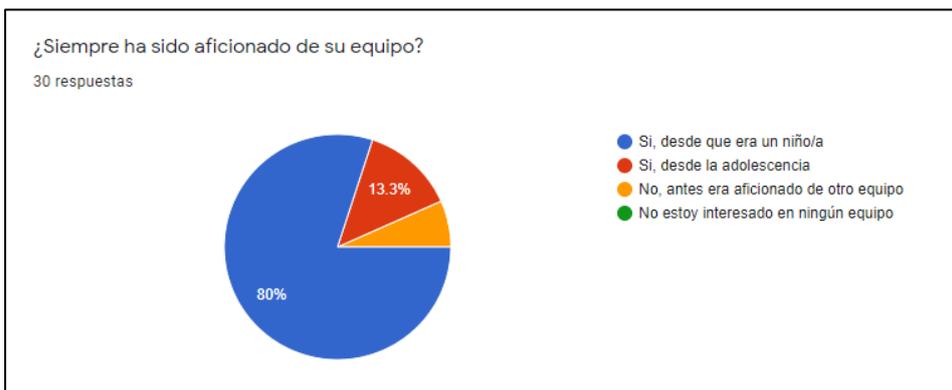


Imagen 9.8: ¿Siempre ha sido aficionado de su equipo? (Fuente: elaboración propia)

El 80% de las personas ha expresado su pasión por su club desde que era un niño/a. Mientras un 13,3% ha dicho que inició a seguir a su equipo desde la adolescencia. Esto confirma la edad en la que el club deberá trabajar para poder crear hinchas del club. Se debe realizar un plan de acción en el que gire alrededor de estos rangos de edad, al igual que las personas entre 26 y 40 años, ya que son los adultos que tienen hijos en los rangos óptimos. El comprador es el adulto, mientras que el niño/a o adolescente es el usuario (el adulto también es usuario ya que debe acompañar al menor de edad durante los torneos deportivos).

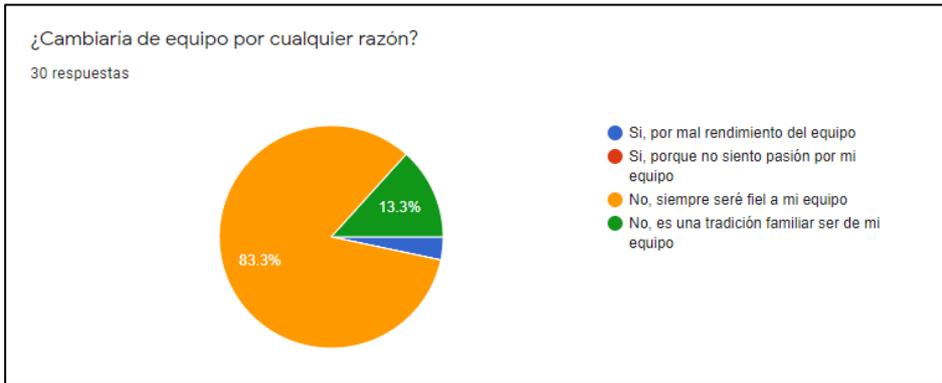


Imagen 9.9: ¿Cambiaría de equipo por cualquier razón? (Fuente: elaboración propia)

EL 83,3% de los votantes se mantendrán fieles a su equipo sin importar el rendimiento de la temporada actual o por cualquier otra situación. Esta es una de las peculiaridades que ofrece el sector deportivo, concretamente en los deportes en equipo. Una de las características peculiares del sector es, en términos generales, y tomando en consideración al espectador como comprador individual de servicio de espectáculo futbolístico, la no sustituibilidad de este, la fidelidad de la demanda a un determinado equipo futbolístico y la no elasticidad al precio (Magaz-González, 2018).



Imagen 9.10: ¿Está feliz con el rendimiento de su equipo esta temporada? (Fuente: elaboración propia)

Esta pregunta se encuentra relacionado con la pregunta anterior. Aunque la mayoría no se encuentra satisfecha con el rendimiento de su equipo, las personas siguen siendo fieles a él, mostrando una lealtad que no se observa en otros mercados y sectores. La mayoría de los votantes (66,7%) no están felices con el rendimiento de su equipo esta temporada.

Además de esta encuesta, se utilizaron diferentes fuentes de información, como el Informe sobre el Tamaño de Población en Puerto Cortés, y el informe sobre la Situación Digital, Internet, y Redes Sociales en Honduras 2020-2021.

Hasta este punto se ha analizado el sector en general, los factores económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, y legales, pero también se debe examinar y analizar el nivel de competencia que existe en el mercado deportivo. También se deben exponer los factores que afectan los clientes, proveedores y su poder de negociación. Para un análisis más específico de este sector se ha realizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de las cinco fuerzas constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada (Peiro, 2015).

### **Análisis de Cinco Fuerzas de Porter**

#### **1. Amenaza de nuevos competidores en el sector**

En este sector se puede ver claramente cuál es la principal barrera de entrada para los clubes de fútbol que se encuentran en su proceso de creación: el financiamiento. En nuestro caso, somos un equipo que compite a nivel amateur, por lo que no se cuenta con grandes cantidades de ingresos por patrocinios o publicidad, tan solo las pequeñas aportaciones de los socios fundadores y pequeños inversores que actúan como patrocinadores.

Esto conlleva una cantidad considerable de tiempo en un sector que es atractivo en cuanto a términos deportivos, pero muy poco a nivel económico (muchos de los clubes no ingresan cantidades necesarias para obtener una solvencia económica).

#### **2. Rivalidad entre los competidores**

Cuando hablamos sobre la rivalidad en el fútbol, no se trata solamente de la parte deportiva, es decir, ganar un campeonato nacional o la mayor cantidad de partidos ante los demás adversarios, sino que se habla de la parte económica y la influencia que tienen sobre la sociedad en general. Existe una peculiaridad en los deportes de equipo, que es la lealtad absoluta por parte de un hincha hacia su club preferido. Pero en el fútbol puede estar en un escenario en el que este hincha, aun siendo leal a su club, podría ser simpatizante de otro club de talla mundial. En el caso de clubes de talla mundial nos referimos a los clubes de marca global, que pueden influenciar a los aficionados de cualquier país en el mundo. Clubes como el Real Madrid, Manchester United, o el Bayern München son ejemplos de este tipo de clubes. Por ejemplo, en Honduras normalmente los aficionados al fútbol son hinchas de los clubes más grandes del país o los clubes de su propia ciudad, pero también son simpatizantes de los clubes más grandes de España (Real Madrid o Fútbol Club Barcelona). Esto afecta directamente al club nacional ya que el aficionado prefiere

ver el partido de cualquiera de estos clubes españoles que ver el partido de su club nacional. En la década de los ochenta sucedía exactamente lo mismo, pero en este caso era la rivalidad argentina la que predominaba en la mente de los amantes del fútbol (Boca Juniors y River Plate). Se ha visto necesario explicar este concepto ya que, aunque involucra el fútbol profesional, es sumamente importante para el club para la toma de decisiones en la escuela de fútbol.

Dicho esto, a nivel nacional existen apenas diez clubes en la Primera División de Honduras, mientras que en la Segunda División militan 32 equipos distribuidos en seis grupos. En su totalidad existen 42 equipos a nivel profesional. Este es un sector con un número escaso de competidores en el que se necesitan unos de los otros al ser un servicio en el que son dos clubes los que interviene de forma directa. Pero los demás clubes intervienen de una forma indirecta en el encuentro deportivo, ya que los resultados de los partidos restantes son trascendentes en la lucha por los objetivos de cada club. Este sector se encuentra en un ritmo de crecimiento bajo, con muy poco desarrollo a nivel económico, de infraestructura, y social.

A corto plazo, el club se encuentra en un nivel amateur, por lo que la rivalidad de clubes que tienen como objetivo expandirse a nivel nacional es alta. Existen muchas academias de fútbol y clubes deportivos que han invertido una gran cantidad de tiempo y dinero para poder convertirse en entidades profesionales en el ámbito nacional. Por ejemplo, el AFFI Academia, club del sur de Honduras, ha situado por primera vez a su equipo en la Segunda División de Honduras en el Torneo Apertura 2021-22, un claro ejemplo de una academia de fútbol que ha logrado convertirse en entidad profesional. En contraste, a nivel local, los clubes de fútbol amateur no muestran un esfuerzo por crecer en el sector, y actualmente existen tres escuelas de fútbol que son consideradas como competidores potenciales (IMDEPOR, Academia de Fútbol ORANGE LIONS, y Academia Tiburones).

### 3. La existencia de productos sustitutivos

Existe una variedad de productos sustitutivos de los partidos de fútbol. Al ser un espectáculo, los productos sustitutos serán los demás espectáculos, es decir, los conciertos, teatros, cines, y otros tipos de espectáculos deportivos. Es muy difícil comparar otros deportes con el fútbol en el país y en la región (exceptuando Nicaragua, país donde el deporte más popular es el béisbol), ya que como se ha dicho previamente, existe una lealtad absoluta hacia los clubes y es muy poco probable que prefieran estos productos sustitutos. Por tanto, no constituyen una amenaza al espectáculo del fútbol. Para que esto sea válido se debe tomar en cuenta el mantenimiento de precios que se consideran normales en el país y no dar por sentado la lealtad mostrada por los aficionados e hinchas del club. Asimismo, los jóvenes se encuentran en una edad donde muchos de estos

productos o servicios son igual de relevantes que la diversión al aire libre (algo que nos da el deporte).

En cuanto a la escuela de fútbol, existen otras disciplinas en los que los jóvenes pueden inscribirse a bajo costo y que sus padres lo encuentren accesible para sus hijos e hijas. Pero dado al nivel de referencia que tiene el fútbol ante cualquier otra actividad física, el club prevé que la existencia de estos productos sustitutivos no supondrá un problema.

#### 4. Poder de negociación de los clientes

Los hinchas que son socios del club tendrán un mayor poder de negociación dentro del club. Los socios son los encargados de elegir a la Junta Directiva mediante una votación que se realiza cada X años. En nuestro caso, los padres de familia de los jóvenes que integran la escuela podrán ser socios y responsables. Esto les otorga un poder de decisión muy alto dentro de la institución. En cuanto al tema económico, son ellos los que compran los abonos y pagan las inscripciones cada año. Dependiendo de cuántos nuevos socios han adquirido los abonos el año pasado y cuántos lo han renovado, así como el número de inscripciones de los menores de edad, el club establece el número adecuado de oferta de abonos y la cantidad de equipos en una temporada.

#### 5. Poder de negociación de los proveedores

Los clubes de fútbol tienen diferentes tipos de ingresos, como la venta de entradas de liga y torneos amistosos, las cuotas de socios y matrículas de la escuela de fútbol, la venta de productos de Merchandising, los acuerdos con empresas patrocinadoras, los derechos televisivos y en algunos casos, la venta de jugadores del club. Los proveedores de derechos televisivos son los que mayor poder de negociación tienen ante los clubes de fútbol, mientras que los productos de Merchandising y las empresas patrocinadoras tienen un poder de negociación medio ya que existen diferentes alternativas de proveedores y el club podrá sustentarse a corto plazo mientras busca un nuevo “sponsor” si tiene un plan de contingencia adecuado. Según el artículo de Vázquez (2019), “los sponsors tienen un poder de negociación moderado ya que existen muchas alternativas en el mercado de las cuales los clubes se pueden apalancar para financiar su presupuesto anual”. Pero es importante recalcar que los primeros años de funcionamiento serán las cuotas mensuales de los jugadores de la escuela de fútbol la principal fuente de ingresos.

**Tabla 7: Análisis de Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: elaboración propia.

### 5.2.2. Previsión de la evolución de mercado

Antes de efectuar una previsión de la evolución de mercado conviene realizar un estudio de mercado sobre las asistencias y taquillas de los espectáculos deportivos. Es muy difícil investigar y analizar información relevante sobre las escuelas de fútbol en el país, ya que apenas existen documentos o estudios de mercado de ello. No se han encontrado resultados sobre los informes de escuelas y academias de fútbol donde figuren resultados de cuentas anuales, tipos de escuela, constituciones, u otro tipo de información. Debido a esto, he decidido realizar un estudio ligado al deporte, especialmente en el fútbol, sobre el hábito de presenciar partidos de fútbol. Se centra en los Torneos de Fútbol Profesional (Apertura y Clausura). Una temporada es la combinación de un Torneo Apertura y un Torneo Clausura, cada uno de ellos tiene una duración aproximada de cinco meses. La Liga Nacional de Fútbol Profesional ha mantenido este formato de competición por un largo período de tiempo, por lo que los datos son fiables, independientemente de los casos excepcionales en algunos años.

**Tabla 8: Taquilla y Asistencia de Torneos Apertura y Clausura en Honduras**

Taquilla y Asistencia de Torneos Apertura y Clausura en Honduras					
Torneo	Total de juegos	Número de aficionados	Ingresos (en lempiras)	Media de aficionados	Diferencia con respecto al año anterior
Apertura 2014-2015	100	294.696	Lps.21.990.646	2.946,96	--
Clausura 2014-2015	100	230.131	Lps.15.178.564	2.301,31	-21,9%
Apertura 2015-2016	100	262.662	Lps.19.772.229	2.626,62	14,14%
Clausura 2015-2016	100	293.879	Lps.21.448.016	2.938,79	11,88%
Apertura 2016-2017	100	288.298	Lps.25.069.468	2.882,98	-1,89%
Clausura 2016-2017	100	239.168	Lps.13.067.960	2.391,68	-17,04
Apertura 2017-2018	100	201.936	No disponible	2.019,36	-15,57
Clausura 2017-2018	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Apertura 2018-2019	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Clausura 2018-2019	85*	Fase Regular: 246.306	Lps.20.153.677	2.897,7	-
Apertura 2019-2020	100	260.705	Lps.18.954.250	2.607,05	-5,84%

Fuente: elaboración propia a partir de datos oficiales de la Liga Nacional Profesional de Honduras y Diario Deportivo Diez.

Al observar el gráfico sobre la asistencia y taquillas de los torneos Apertura y Clausura en los últimos años antes de la pandemia, se puede concluir que es un sector que se encuentra en un período de estancamiento, con un posible decrecimiento en el último año. Esto puede ser afectado por todos los factores que intervienen en un partido de fútbol (pobre espectáculo, inseguridad, presencia de ultras, estacionamiento, transporte público, precios, etc.). El torneo Apertura 2019-2020 se observa un declive en el número de aficionados en un 5,84% con respecto al Torneo Clausura 2018-2019. Lo más preocupante es que los datos del Torneo Clausura son la suma de 85 partidos, mientras que los datos del Torneo Apertura son de 100 partidos disputados, es decir,

que aun contando con más partidos los datos del Torneo Apertura han sido inferiores. Se debe tener en cuenta que en la fase regular de un torneo se disputan 90 partidos, mientras que la Fase Final cuenta con 10 partidos, con un total de 100 partidos por torneo. Al analizar estos datos, unidos con la crisis causada por la pandemia y los pocos cambios internos dentro de la liga y federación de fútbol, podemos concluir que este mercado seguirá en un estado de estancamiento, con apenas cambios significativos en los próximos años. Los datos se han redactado antes de la finalización de la Fase Regular del torneo. Asimismo, los informes entregados por la Liga Nacional de Fútbol Profesional presentaban datos incompletos, por lo que se procedió a investigar los datos oficiales de noticias en Diario Deportivo Diez.

### 5.3. La competencia: identificación y características

Para un club de fútbol la principal competencia son los otros clubes de fútbol, pero se debe tomar en cuenta que esto es un espectáculo deportivo y es un sector en donde se necesitan el uno del otro. Esto se aplica en la escuela de fútbol en los torneos amistosos contra otras escuelas o academias. Un mejor oponente provoca un mayor espectáculo, lo que resulta en una mayor cantidad de aficionados atendiendo al estadio y una mayor cantidad de televidentes. Esto genera una mayor cantidad de ingresos para los clubes. Es un círculo que está continuamente creando un valor añadido al espectáculo deportivo. Existe evidencia de clubes que perciben una mayor cantidad de ingresos por venta cuando juegan contra los equipos rivales más fuertes de la región. Esto suena algo lógico, pero es trascendente en la toma de decisiones en los precios y el tipo de promoción del evento deportivo. Sobre la cuota de mercado, el club ha identificado tres competidores potenciales: IMDEPOR, Academia Tiburones, y Academia de Fútbol Orange Lions. También se incluye el club de fútbol por excelencia de la ciudad, Platense FC, ya que muchas personas identifican la escuela de fútbol IMDEPOR como la cantera de este club.

#### **Platense FC**

Es un club de fútbol con sede en Puerto Cortés. Será el rival directo de nuestro club al estar en la misma ciudad, por lo que puede originar una posible rivalidad deportiva que generará un mayor interés y expectación entre los aficionados. Fundado en 1960, ha sido campeón dos veces, siendo el primer campeón nacional. Es un equipo irregular en cuanto a rendimiento deportivo. Afronta muchos problemas económicos, deudas a pagar por parte de los jugadores y staff técnico, así como pérdidas económicas anuales. Aún con todos estos problemas, sus hinchas se declaran fieles a este club, confirmando la lealtad absoluta que gozan los clubes de fútbol y otros clubes deportivos. No cuenta con una sede deportiva y juega sus partidos en el Estadio Excelsior.

Solamente se tendrá en cuenta este equipo de la Liga Nacional de Honduras ya que los restantes no cubren una cuota de mercado significativa a nivel local, sus aficionados se concentran en sus

ciudades y muy raras veces se agrupan aficionados en otras ciudades o departamentos (lo que viene siendo una Comunidad Autónoma en España) cerca de ellos.

Así como existen marcas y clubes que compiten en el mercado al que se dirige el club, también existe la amenaza de ciertos productos que son considerados sustitutos de un partido de fútbol. Se ha explicado que el partido de fútbol es un espectáculo en su esencia, por lo que los productos sustitutos serán otros tipos de espectáculos, como los conciertos, teatros, cines, y otros tipos de eventos deportivos (véase el punto 5.2.1). Es conveniente tener en cuenta estos servicios ya que podrían influir directamente en la mente del consumidor y en la toma de decisión de ver un partido de fútbol. Lo jóvenes entre 14 y 18 años se sienten atraídos por otras fuentes de entretenimiento, por lo que el club deberá trabajar para poder impactar a este segmento. En los siguientes apartados se explicará a profundidad los hábitos que tienen los jóvenes dentro de este segmento.

### **IMDEPOR**

Es el Instituto Municipal de Deportes en la ciudad de Puerto Cortés. Es la institución referente a nivel deportivo en la ciudad, y cuentan con una gran variedad de clubes deportivos en diferentes disciplinas (baloncesto, fútbol, voleibol de playa, kayak, baseball, etc.) Cuentan con una escuela de fútbol para jugadores entre los 4 y 18 años, así como un equipo filial y primer equipo. Cada una de estas categorías compiten en las diferentes ligas federadas (Ligas Juveniles, Liga Intermedia, y Liga Mayor). Las categorías y sus divisiones son similares a las que nuestro club quiere emplear en la Academia FC Vacacional, por lo que se deberá prestar atención a esta institución.

### **Academia de Fútbol *Orange Lions***

Esta academia fue establecida hace unos seis años en la ciudad. Fue fundado por dos entrenadores holandeses junto a la colaboración de Rony Morales (exjugador profesional de Honduras y entrenador), y que posteriormente fue creciendo hasta convertirse en competidor de IMDEPOR (en fútbol). Cuenta con equipos federados y sus categorías son similares a las de nuestro club. Su financiamiento se basa principalmente en las ayudas comunitarias que goza de iglesias e instituciones religiosas holandesas y hondureñas.

### **Academia Tiburones**

Esta escuela de fútbol nació dentro del club Tiburones FC que milita en las Ligas Juveniles de la ciudad. Los jugadores que integran la academia son los mismos jugadores que compiten en los respectivos clubes inscritos a las ligas federadas. Su sede es en el Campo de Fútbol “El Arenal”, situada fuera de la zona peninsular de Puerto Cortés. Los precios de cada una de estas escuelas se definen en el apartado 6.3 *Política de precios y determinación del precio de venta*.

## **Conciertos**

En la actualidad no existe una gran oferta de conciertos a nivel global debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, pero incluso en tiempos antes de la pandemia no existía una cantidad significativa de conciertos celebrados en la ciudad (muchos de los artistas prefieren realizar sus conciertos en las grandes ciudades). Estos datos descartan a los conciertos como potenciales sustitutos.

## **Cines y Teatros**

En primer lugar, se descartan los teatros ya que la ciudad no cuenta con teatros y es poco probable viajar a otras ciudades para presenciar una obra teatral con familiares o amigos. En cuanto a los cines, solo hay un cine en Puerto Cortés, Metrocinemas, y cuenta con muy pocas salas. Para poder disfrutar de otros espectáculos cinematográficos las personas deben desplazarse hasta la ciudad de San Pedro Sula, lo que supone una desventaja ya que se toma en cuenta el tiempo y dinero invertido en un solo viaje.

## **Otros eventos deportivos**

El esfuerzo por parte del Instituto Municipal de Deporte en Puerto Cortés (IMDEPOR) por llevar a cabo diversos campeonatos en otras disciplinas deportivas ha llamado la atención de muchos habitantes de la ciudad. Nos referimos específicamente al voleibol y el baloncesto. IMDEPOR, junto a la Municipalidad de Puerto Cortés, y el Club Rotario de esta misma ciudad han llegado a un acuerdo de colaboración en el año 2018 para iniciar una serie de campeonatos que involucran jugadores nacionales de alto nivel y jugadores con capacidades especiales. Esta idea fomenta la inclusión en el deporte en general.

Por otro lado, existe un factor que influirá en la evolución del fútbol. Los llamados “E-Sports” han sido una tendencia en los últimos años, potenciado por la pandemia que provocó el confinamiento domiciliario en todo el país y a nivel global. Muchos clubes, con el afán de mantener el compromiso con sus aficionados, implementaron diversas estrategias en redes sociales que involucraban los E-Sports y la aparición de nuevos canales de comunicación. Estos nuevos canales (Twitch y TikTok) han logrado crear una comunidad de fans que buscan ser parte de los E-Sports y no de los deportes tradicionales. Cabe destacar que las características diferenciadoras son la ausencia de contacto entre jugadores, y el permanente rol activo que los jugadores gozan mientras juegan. Por ejemplo, en un videojuego los jugadores tienen la total libertad de elección de personajes, táctica, reglas, e incluso los planos. Los clubes de fútbol han observado este cambio de hábito en la nueva generación, por lo que han adoptado esta estrategia en diferentes formas. Un claro ejemplo, el club Young Boys de Suiza ha creado una votación para

que sus aficionados puedan elegir la equipación de visita de la próxima temporada. Es un ejemplo de involucrar al aficionado de forma activa dentro del club. Dependiendo de las estrategias que implemente el club, esto puede ser visto como una oportunidad o una amenaza.

**Ligas burocráticas en zonas periféricas**

Anteriormente se ha explicado la existencia de este tipo de ligas que no se encuentran ligadas a ningún tipo de federación. Por alguna razón estas ligas son atractivas para los jóvenes y prefieren competir en ellas que atender a una escuela de fútbol. Esto puede ser debido a la falta de conocimiento sobre escuelas de fútbol, son competiciones donde no hace falta realizar entrenamientos, zonas geográficas cercanas, y se realiza una especie de experiencia total en cada partido (antes, durante y después de cada partido se realizan diferentes actividades como asados, eventos de niños, reuniones familiares o vecinales, música en vivo, etc.) El club deberá poner especial atención a estas características que influyen positivamente en la mente de los jóvenes.

**Tabla 9: Análisis DAFO del FC Vacacional**

Análisis DAFO del FC Vacacional		
	Factores Internos	Factores Externos
Negativo	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos recursos financieros a corto y medio plazo.</li> <li>• Escaso nivel de jugadores jóvenes para la realización de equipos de categorías menores.</li> <li>• No existe una comunidad sólida del club (al ser un club amateur hay muy poca presencia de aficionados para crear una comunidad).</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de rendimiento de los clubes profesionales actuales provoca desinterés por el fútbol.</li> <li>• Pocas ayudas por parte de las ligas locales y nacionales.</li> </ul>
Positivo	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas cualificadas dentro de la Junta Directiva con experiencia en el sector deportivo en el país (algunos con licencias de entrenador de fútbol).</li> <li>• Conocimiento del sector deportivo.</li> <li>• Buen manejo de redes sociales para propagar los valores y existencia del club.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca actividad de clubes amateurs de la ciudad en la creación de academias y escuelas de fútbol</li> <li>• Mantenimiento de campos de fútbol a cuenta de la Municipalidad de Puerto Cortés junto al Instituto Municipal de Deportes (IMDEPOR).</li> <li>• Programas de fomento del deporte en los últimos años.</li> <li>• Cambios en el consumo en la nueva generación tecnológica.</li> </ul>

Figura 9. Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia.

Para una mejor visión de la situación del club dentro del entorno competitivo se realiza un análisis DAFO que explica los factores internos (fortalezas y debilidades de una empresa) y los factores externos (amenazas y oportunidades de una empresa). Este análisis refleja los puntos clave para una mejor planificación y organización del proyecto.

#### 5.4. Estrategias que seguir

Para apreciar una mejor imagen global del club y la estrategia a seguir por parte de nuestro equipo se utilizó el método CANVAS, o “*Business Model Canvas*” en inglés. Es un método efectivo para observar los principales factores del modelo de negocio. Es un lienzo general de nuestro modelo como escuela de fútbol.

**Tabla 10: Modelo Canvas**

Método CANVAS				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
-Socios abonados del club y padres de familia -Medios televisivos y de comunicación -Acuerdos (Sponsorship) con empresas locales. -Alianzas estratégicas con personas o empresas expertas en el sector salud (fisioterapeutas, clínicas, etc.). -Instituciones públicas encargadas de los espacios deportivos e infraestructuras. -Otros clubes de fútbol.	-Sistema de gestión de cantera adecuado. -Venta de entradas y merchandising en línea y mediante redes sociales. -Escuela de fútbol de diferentes categorías <hr/> <b>Recursos Clave</b> -Jugadores de fútbol -Instalaciones deportivas y administrativas (estadio de fútbol, campos de entrenamiento, oficinas, etc.) - Personal cualificado en el sector deportivo. Marca del club: transmitir sentimiento de pertenencia y ser destacado. -Fútbol base y gestión de cantera. -Herramientas tecnológicas para la gestión deportiva	-Gestión de cantera utilizando una metodología del fútbol europeo. -Correcta política de inversión de jugadores de la cantera. -Ofrecer un espectáculo deportivo que integre un sentimiento de pertenencia hacia la comunidad porteña. Sentimiento de club y no de negocio.	-Socio del club y padres de familia -Espectadores en el estadio o campo de fútbol -Campañas en redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> </ul> -Newsletter con contenido exclusivo y formas de acercarse al club. <hr/> <b>Canales</b> -Página web oficial del club (explotación de venta on-line en la página web) -Escuelas públicas y privadas -Retransmisión en vivo de partidos y eventos especiales. -Uso de redes sociales para contenidos y retransmisión de otros eventos ligados al espectáculo deportivos (entrevistas, historias del club, etc.)	-Familias con o sin tradición futbolera en la ciudad de Puerto Cortés de renta media con menores entre 5 y 17 años (Padre y madre de familia entre 26 y 45 años) – Potenciales hinchas del club. Este segmento se divide en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario habitual</li> <li>• Usuario medio</li> <li>• Consumidor desinformado</li> </ul> -Jóvenes de la ciudad de Puerto Cortés entre 14 y 19 años aficionados a las últimas tendencias en redes sociales -Empresas colaboradoras a nivel nacional con el club que compartan nuestros valores e idiosincrasia. Empresas locales serán las ideales.
<b>Estructura de costes</b> Inversión necesaria: EUR 42.409,83 para año 1 Costes fijos :EUR 34.532 -Salario de entrenadores y empleados -Alquiler de campos de entrenamiento y oficina -Acciones de marketing establecidas en el mes de enero y junio y de junio a diciembre. Costes variables: EUR 4.200 + gastos puesta en marcha -Todos los recursos necesarios (textiles, deportivos, tecnológicos, varios, etc)		<b>Fuentes de ingresos</b> -Matrícula de jugadores de la escuela de fútbol -Cuotas de suscripción y mensualidades de los jugadores en la escuela de fútbol. -Aportación económica de uniformes de fútbol para jugadores de la escuela -Ventas de productos de Merchandising -Cuotas de socios abonados “Tarjeta Fan Vacacional” -Sponsors del club (Acuerdos con empresas patrocinadoras). -Venta de entradas a partidos oficiales y torneos amistosos -Resultados económicos de cualquier evento (torneos locales y eventos especiales) que el club organice.		

Figura 10. Método CANVAS. Fuente: elaboración propia.

## 5.5. Participación prevista en el mercado

Anteriormente se realizó un análisis del mercado potencial y real dentro del sector de ocio y entretenimiento, específicamente en el área de deportes en la ciudad de Puerto Cortés. En función de la demanda, teniendo en cuenta los horarios y distribución la escuela de fútbol, así como la cantidad de jugadores necesarios para obtener una rentabilidad, nuestra cuota de mercado inicial en el Año 1 será de 350 jugadores. Este análisis se puede observar en el punto 5.1.5: *Mercado real y mercado potencial*.

Se debe tomar en cuenta que el club milita en la Liga Mayor de Puerto Cortés, que corresponde a las ligas regionales de Honduras. La cuota de mercado a corto plazo estará por debajo de un 6% con respecto a la cuota de mercado total en la ciudad ya que aún es un club desconocido para muchos habitantes. No existe la visibilidad que IMDEPOR ha obtenido con el paso del tiempo (ser considerada como la cantera del Platense FC). El club deberá realizar una inversión significativa.

El siguiente paso será la competición de los equipos de fútbol base en las Ligas de Fútbol de Puerto Cortés. En este punto se debe generar visibilidad y trascendencia en el fútbol local. Se espera que la cuota de mercado incremente en torno al 10% anual en el año 2, 15% en el año 3, y un 20% en el año 4. Muchos jugadores de categorías superiores llegarán a la edad óptima para competir en las categorías senior del club, por lo que se deberá trabajar en estas categorías siguiendo los valores del club. Es decir, la creación de identidad del club para que los jóvenes se interesen en ser parte del primer equipo y seguir ligados al FC Vacacional. Otro factor clave es la seguridad dentro y fuera de las instalaciones, como se ha visto en el estudio de Morales y Matute (2013). La puesta en marcha de un club con ideas claras, solvencia económica, garantía de seguridad durante el espectáculo deportivo, y dar prioridad al deporte sobre el negocio será fundamental para muchas personas para decidir apoyar a dicho club, en este caso, el FC Vacacional.

## 6. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

### 6.1. Presentación del producto o servicio

Los servicios principales serán los espectáculos deportivos y la escuela de fútbol “Academia FC Vacacional”. Aunque estos servicios se explican de forma independiente, estos están estrechamente ligados ya que los jugadores que forman parte de la Academia serán los mismos jugadores que actuarán en las competencias oficiales (en distintas categorías, desde U-7 hasta el primer equipo). El factor diferenciador será el desarrollo de un sentimiento de pertenencia hacia los jugadores, padres y madres de familia, aficionados, y personas interesadas mediante una correcta política de gestión de la cantera y una cultura empresarial que reflejará los valores del club. El club debe tener en cuenta que se debe ofrecer un sentimiento y emociones, y no un servicio común y corriente. Pero estos servicios traen consigo una oportunidad de nuevos productos o servicios relacionados con ello. Asimismo, la disrupción tecnológica en redes sociales y aplicaciones facilita la comercialización de cada uno de ellos. Cada vez existen nuevos e innovadores productos y/o servicios que ayudan a la marca a expandirse a nivel nacional e internacional. Por esto, el club aprovechará esta oportunidad para ayudar en la relación entre las partes interesadas y el club, así como obtener una mayor fuente de ingresos. En resumen, fomentar el sentimiento de pertenencia y crear vínculos sostenibles con el tiempo, lo cual beneficiará cuando el club pueda ascender a categorías mayores (la afición es la parte fundamental en categorías profesionales).

El club tiene a disposición una cartera de productos referentes a los productos de Merchandising. La página web oficial del club facilitará la comercialización de los productos de Merchandising y los servicios prestados, así como la promoción de nuevos servicios y la actualidad del club.

**Tabla 11: Cartera de Productos de Merchandising**

Cartera de Productos de Merchandising		
Gama de Productos	Línea de Producto	Producto
<b>Artículos textiles</b>	Camisas y Camisetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisa oficial (1ra equipación)</li> <li>• Camisa oficial (2da equipación)</li> </ul>
	Complementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bufandas</li> </ul>
	Banderas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bandera de tamaño grande</li> <li>• Bandera de tamaño pequeño</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 6.2. Políticas de marca

### Nombre

El nombre completo del club es “Fútbol Club Vacacional”, pudiendo ser utilizado el diminutivo “Vacacional” para la realización de acciones de marketing, promociones, eventos deportivos, entre otros. El nombre es un homenaje a nuestra colonia donde el club fue fundado. La Colonia Vacacional es llamada así debido a que fue una zona de alto nivel turístico de la ciudad, pero fue lamentablemente arrasada por el Huracán Mitch en el año 1998. Nuestra intención es devolver esa emoción que una vez tuvo nuestra colonia.

El nombre “Academia FC Vacacional”, o simplemente “La Academia”, será utilizado como forma de nombramiento a nuestra cantera. Con esto se busca una acción similar a las canteras de clubes de alto nivel, que cuentan con nombres como “La Masia”, en el caso del FC Barcelona, o “La Fábrica”, en el caso del Real Madrid. Con esto no se busca que el nombre de “La Academia” sea el nombre principal del club, pero si ligar el nombre con las buenas prácticas en la gestión deportiva a nivel de cantera. Será muy importante para los futuros proyectos del club tener una imagen reconocida a nivel nacional e internacional, con una metodología específica y que no sea cambiante entre categorías y divisiones. Asimismo, el diminutivo “FCV” podrá ser utilizado en menor medida en asuntos promocionales, *streaming*, entre otros.

### Logotipo



Imagen 10: Logotipo oficial del club (Fuente: elaboración propia)

El logotipo del club está compuesto por los tres colores que nos identifican: rojo, negro, y blanco. Cuenta con una serie de palmeras que hacen referencia a la localización de la ciudad de Puerto Cortés, que es una ciudad portuaria situada en las costas del Mar Caribe. La forma del logotipo se hizo de tal manera para que las personas no puedan confundir nuestro logotipo con algún otro tipo de club (Club Náutico o club de playa) o empresa turística. Se observa el año de fundación y el nombre del club dentro del logotipo.

## Colores

**Tabla 12: Paleta oficial del club**

Colores oficiales del club	
Color	Código
Rojo	#ff2b25
Negro	#010101
Blanco	#fcfafa

Fuente: elaboración propia.

Estos colores son utilizados en los contenidos en redes sociales, página web, y otros tipos de contenidos físicos. Se tendrán en cuenta pequeñas modificaciones en la indumentaria oficial del club si es necesario.

### Nombres deportivos

Una de las formas que el club ha pensado para poder diferenciarse es adoptar un nombre deportivo que pueda ser distinguido sobre los demás. Cabe resaltar que estamos hablando a nivel nacional ya que existen clubes más potentes a nivel internacional con nuestros mismos colores (Flamengo de Brasil y AC Milán de Italia). Por esto, el club hará referencia a sus colores y utilizará el nombre deportivo “Rojinegros”. No existen clubes importantes o escuelas de fútbol en Honduras con esta combinación de colores, y se parte con la ventaja de que nuestro color principal (rojo) es asociado con la pasión, emoción y atracción. Asimismo, se podría implementar una mascota deportiva en el futuro.

### Forma de prestación:

Al ser un espectáculo deportivo, las personas que atienden al estadio o campo de fútbol no saben cuál será el resultado o cómo será el juego de ambos clubes. Por tanto, la incertidumbre juega un rol importante y es la emoción lo que genera el mayor interés en los aficionados. En cuanto a la escuela de futbol, los padres de familia esperan una formación integral y que sus hijos e hijas puedan adoptar los valores del club, así como practicar un deporte al aire libre.

#### 6.3. Política de precios y determinación del precio de venta

El establecimiento de precios de nuestros servicios dependerá de varios factores como el posicionamiento, los precios de la competencia, el tipo de servicio que se ofrece, y los hábitos de consumo del público objetivo al que nos dirigimos. Asimismo, deberá ser tomado en cuenta los gastos incurridos durante el año y la inversión durante la fase de iniciación.

**Tabla 13: Precios de la competencia**

Precio de la Competencia		
Nombre Escuela	Precio de Matrícula	Precio Mensualidad
IMDEPOR	1.200 LPS* (EUR 45)	230 LPS. (EUR 9)
Orange Lions	500 LPS. (ayudas comunitarias) (EUR 19)	100 LPS (EUR 4)
Academia Tiburones	1.500 LPS* (EUR 57)	340 LPS (EUR 13)

\*: uniformes incluidos en el precio de matrícula. Fuente elaboración propia.

Estos precios han sido investigados mediante la intervención de socios promotores en la búsqueda de los precios en las distintas escuelas de fútbol en la zona. Asimismo, los precios de la escuela IMDEPOR fueron obtenidos vía telefónica. Cabe destacar que estos precios han sido estables con el tiempo, es decir, las escuelas de fútbol normalmente no realizan incremento o disminuciones de precios, lo cual es importante para determinar nuestra política de precios.

**Tabla 14: Gastos administrativos mensuales**

Gastos Administrativos mensuales	
Gastos	Cantidad LPS (euro)
Suministros (agua, electricidad, fibra óptica, teléfono)	500 LPS (EUR 20)
Arrendamiento de cancha de fútbol	3.500 LPS (EUR 135,4)
Hidratación de jugadores	1.500 LPS (EUR 58)
Salario de staff deportivo	57.000 LPS* (EUR 2.205,6)
Arrendamiento de oficina	1.000 LPS (EUR 40)
Gastos de Marketing	2.836 LPS (EUR 110)
Otros gastos	500 LPS (EUR 20)
<b>Total</b>	<b>66.800 LPS (EUR 2.600)</b>

Fuente: elaboración propia.

Según estos datos recolectados y analizando los precios de la competencia, se han establecido los siguientes precios:

**Tabla 15: Precios Academia FC Vacacional**

<b>Precios Academia FC Vacacional</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Precio de Matrícula</b>	<b>Precio Mensualidad</b>
U-7/U-9/U-11	LPS. 1.300 (kit completo + seguro incluido) <b>(EUR 50,3)</b>	LPS. 310 <b>EUR 12</b>
U-13/U-15	LPS. 1.500 (kit completo + seguro incluido) <b>(EUR 58)</b>	LPS. 310 <b>EUR 12</b>
U-18	LPS. 1.500 (kit completo + seguro incluido) <b>(EUR 58)</b>	LPS. 310 <b>EUR 12</b>

Fuente: elaboración propia.

Después de analizar los precios de la competencia y los gastos administrativos mensuales, así como la forma en la que el club quiere ser conocido a nivel local, se establecen con estos precios una estrategia de precios en relación con la competencia. Esta estrategia irá de la mano con los valores del club, resaltando la accesibilidad para poder jugar y competir en el fútbol. Por ello, el precio no podrá ser muy diferente al de la competencia. Otro factor fundamental para la adecuación de estos precios es el hábito de consumo y tendencias en el mercado hondureño y local, ya que es muy difícil observar una tendencia hacia la compra de productos “premium”. El club busca el desarrollo de una comunidad de jugadores y fans sostenible en el tiempo, siendo un objetivo general del FC Vacacional. El club tiene otros objetivos a largo plazo que no podrán ser realizados sin una comunidad sólida y sostenible, por lo que es el momento de establecer los vínculos emocionales durante esta etapa del proyecto.

**Tabla 16: Precios Producto de Merchandising**

<b>Precios Productos de Merchandising</b>	
<b>Producto</b>	<b>Precio unitario</b>
Camisa oficial de juego	EUR 15
Bufanda	EUR 8
Bandera grande	EUR 12
Bandera pequeña	EUR 10

Fuente: elaboración propia.

#### 6.4. Penetración en el mercado: canales de distribución y red comercial

Como se ha comentado anteriormente en este informe de plan de negocio, la disrupción tecnológica es fundamental en la toma de decisiones en diversas áreas, especialmente en el área de Marketing. Pero en un país en vías de desarrollo, donde una gran parte de la población aún prefiere los hábitos tradicionales (ir a una tienda y no comprar en línea), se debe tomar en cuenta acciones de forma física, es decir, una tienda u oficina, presencia en eventos sociales, entre otros. Por esto, el club apuesta por el **canal online**, es decir, página web, redes sociales, y correos electrónicos, combinados con la **presencia física** (oficina del club como punto de venta y de contratación de servicios) para llegar a una mayor cantidad de clientes sin dejar de lado sus hábitos de consumo. Es aquí donde las personas podrán contratar los servicios que ofrece el club. Con el objetivo de llegar por diferentes canales, el club apuesta por la **omnicanalidad**.

##### **Canal online directo**

Página web oficial del Fútbol Club Vacacional y redes sociales del club (Instagram, Facebook, y YouTube).

##### **Presencia física**

Nos encontramos en la instalación deportiva “Cancha Platense” (Barrio Suyapa, 8 calle, Puerto Cortés), y la oficina central del club (Barrio Copen, 2da avenida, entre 3 y 4 calle, Puerto Cortés).

#### 6.5. Estrategias de comunicación y promoción

El club deberá formular cuidadosamente las acciones a realizar dentro del Plan de Marketing y comercialización. Según Kotler (2002), “el marketing es un proceso gerencial que se manifiesta en programas cuidadosamente formulados - no en acciones arriesgadas - ,destinados a obtener respuestas deseadas”. El club se enfocará en los siguientes segmentos empleando estrategias dentro del canal físico y online: niños entre 5 y 12 años, jóvenes entre 13 y 18 años, y padres de familia entre 26 y 45 años. Cada segmento tendrá su propia estrategia de comunicación y enfoque ya que cada uno contiene diferentes necesidades que deben satisfacerse. Pero se debe tomar en cuenta que el primer segmento no tiene la capacidad de llegar mediante el canal online, sino que serán los padres de familia los actores fundamentales para la toma de decisiones. Ellos son los compradores, por lo que el club combina el segmento “Niños entre 5 y 12 años” y “Padre y madre de familia entre 26 y 45 años” como un solo segmento llamado “Familias de renta media con niños(as) entre 5 y 12 años”. La disrupción tecnológica, los cambios de hábito de las personas, y la constante evolución del deporte son los factores fundamentales que obligan a los clubes a reinventarse y encontrar diferentes maneras de llegar al fanático. Existen diferentes maneras de conectar a los clientes, y es tarea del club analizar y seleccionar la mejor opción para llegar a cada

uno de ellos. Con estas estrategias el club busca mejorar la visibilidad de la marca, aumentar el porcentaje de éxito de los objetivos plasmados a nivel económico, y asociar los valores del club con la marca.

**a. Familias de renta media con menores entre 5 y 12 años**

Presencia física

*Eventos sociales y educativos en escuelas primarias/secundarias*

Los niños serán el pilar de la estructura del club, por lo que se debe realizar un gran esfuerzo para crear una comunicación óptima con sus padres y madres. El primer paso es captar a estas personas, y uno de los lugares más adecuados para esta tarea es en las escuelas públicas o privadas. La gran mayoría de los niños entre 5 y 12 años atienden a la escuela en horarios matutinos (y en algunos casos en horarios vespertinos). Responsables del club podrán acercarse a las escuelas y facilitar información sobre la escuela de fútbol. Se entregarán folletos informativos donde figura la página web y redes sociales del club, y que podrán rellenar un formulario dentro de la página web para recibir una información más completa mediante un correo electrónico. Asimismo, se prevé realizar acuerdos con las escuelas para colaborar en actividades extraescolares (por ejemplo, eventos para padres de familia los fines de semana) ligadas a la parte deportiva. Esto hará que los padres de familia tengan una idea clara del funcionamiento del club. Cabe destacar que los niños en este rango de edad mantienen su curiosidad por la realización de actividades físicas, por lo que será más sencillo captarlos y que puedan ser parte del club. Por último, la colocación del logotipo del club en los sitios web de las escuelas como parte de una colaboración a nivel deportivo y educativo

Canal online

*Campaña de email marketing*

La presencia física estará ligada al canal online, como se ha visto en el párrafo anterior. Dentro de los folletos informativos se adjuntan las redes sociales y página web del club, donde las personas podrán entrar y rellenar un formulario para recibir un documento con más información dentro de un correo electrónico. Se buscará resaltar los servicios del club en correos electrónicos con contenidos de alto valor y promover el reconocimiento de la marca del club. Una vez el club genere una base de datos con los correos electrónicos facilitados, se procede a realizar una campaña de *email marketing* para facilitar información adicional (fotografías, videos de instalaciones, staff técnico), así como llamadas de acción redirigiendo a la página web o contacto.

### *Redes sociales*

Es incuestionable la importancia de las redes sociales en los negocios hoy en día. Se ha visto la relevancia del canal digital en las ventas de los negocios durante la pandemia ocasionada por el COVID-19, y las personas han decidido seguir adoptando este comportamiento. Una herramienta eficaz para promocionar los productos y servicios en el canal digital son las redes sociales. El club se enfocará en las redes sociales Instagram y Facebook para la promoción de los servicios de la escuela de fútbol. Se realizarán acciones en anuncios de Facebook, así como la publicación diaria o semanal de contenidos de alta calidad sobre el funcionamiento de la escuela, instalaciones, etc. En el caso de Instagram se realizará de la misma manera, siguiendo una frecuencia mayor en las publicaciones de Facebook ya que tiene una mayor trascendencia en Honduras que la red social Instagram.

### *Página web*

El enlace que redirecciona a las personas hacia la página web estará en todas las redes sociales del club, así como en los correos electrónicos de las campañas de email marketing. La página web, así como las redes sociales, será una visión general del proyecto, por lo que debe ser lo suficientemente optimizada y actualizada. Se facilita la opción de contratación de servicios en línea, aunque dentro del club es sabido que las personas prefieren contratar este tipo de servicios de forma física, por lo que se dará la siguiente opción: reserva de plaza en la Academia FC Vacacional + kit de entrenamiento, pagar en efectivo o tarjeta de crédito /débito en tienda (en este caso, la oficina del club). Esto aumentará la fiabilidad y la confianza del usuario.

#### **b. Jóvenes entre 13 y 18 años**

Es un segmento de sumo interés ya que la generación actual ofrece una posibilidad impensable en años anteriores. Hoy en día, los jóvenes buscan la forma de interactuar de forma activa y no de forma pasiva (un ejemplo son los e-sports en los que los jóvenes tienen un rol activo o principal dentro de ello). Si no se sienten una parte importante del espectáculo buscarán otras alternativas y dejarán de seguirlo. El club deberá ofrecer diferentes maneras de involucrar a este segmento. Por ello, para este segmento se va a dirigir exclusivamente en el canal online, siendo las redes sociales los mejores canales de promoción y comunicación.

*Instagram y Facebook: los mejores canales de este segmento.*

En Latinoamérica existe una tendencia en el uso de la red social Facebook para compartir noticias, socializar, y emprender un negocio en mayor medida que otras plataformas digitales. Esto se ve reflejado en el alcance por publicidad de hasta 4,4 millones de audiencia potencial (Hootsuite, 2021). Una estrategia de marketing de contenidos basada en mostrar las características y cómo

serán los entrenamientos del club en forma de vídeos y *reels* (vídeos cortos de hasta un minuto de duración), combinando con publicaciones que contengan audios y música de moda dentro de la generación a la que se va a dirigir. Los tiempos cambian, y esta puede ser la forma más eficiente de captar este segmento, aunque se deja claro que esta estrategia de contenidos tiene como objetivo mostrar el trabajo realizado y el que se realizará en los meses siguientes.

*Facebook e Instagram Ads (apto para todos los segmentos)*

Se combina las publicaciones dentro de la página del club y publicaciones de pago hacia el segmento con las siguientes características:

- Objetivo: mayor tasa de visitas a la página web del club
- Audiencia:
  - Edades entre 13 y 40 años
  - Ubicación: Puerto Cortés, Honduras
  - Interés: deportes, fútbol, vida saludable, entretenimiento al aire libre, compras en línea, amigos
  - Género: masculino y femenino
  - Tamaño estimado de audiencia: 34.000 – 80.000
  - Presupuesto: Duración de 15 días. 2 euros/día. 30 euros en total

6.5.1. Acciones de promoción

**Tabla 17: Presupuesto de comunicación desglosado por meses para el primer año de actividad.**

Presupuesto de comunicación desglosado por meses para el primer año de actividad.								
Presupuesto: EUR 110 /mensual								
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5...9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Acción #1: folletos informativos	EUR 10	EUR 30	EUR 30	EUR 20	EUR 10	EUR 20	EUR 30	EUR 20
Acción #2: logotipos del club en eventos escolares (colaboración)	EUR 10	EUR 10	EUR 10	EUR 10				
Acción #3: Campaña email marketing (Mailchimp)	EUR 0	EUR 10	EUR 10	EUR 10	EUR 10	EUR 10	EUR 10	EUR 10
Acción #4: Optimización de página web	EUR 20	EUR 10	EUR 10	EUR 20	EUR 10	EUR 10	EUR 10	EUR 10
Acción #5: Facebook Ads	EUR 40	EUR 30	EUR 30	EUR 30	EUR 40	EUR 30	EUR 30	EUR 40
Acción #6: Instagram Ads	EUR 30	EUR 20	EUR 20	EUR 20	EUR 30	EUR 30	EUR 20	EUR 20

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se observa el presupuesto de las distintas acciones de comunicación desglosadas por meses en durante el primer año de actividad. Esto es fundamental para la realización del cuadro de inversión inicial que el club necesita para la puesta en marcha, así como la elaboración de los presupuestos.

## 6.5.2. Política de ventas y descuentos

La composición del equipo de Ventas será el Director Deportivo junto al Jefe de Marketing y Ventas. Al ser un club relativamente pequeño el Director Deportivo tendrá un rol en varias áreas, así como la aplicación de sus conocimientos deportivos en el área de Ventas. Es el encargado, junto al Jefe de Marketing, en la elaboración de un plan de Ventas en el largo plazo que involucre a una persona responsable de estas tareas. Esto se realizará una vez el club se establezca en la ciudad y tenga solvencia económica. Asimismo, la política de Ventas que el club ha establecido se divide en las siguientes partes:

### **Condiciones Generales de Contratación**

Los Términos Comerciales de Venta se aplican en la contratación del servicio prestado por el Fútbol Club Vacacional, así como sus productos de Merchandising a todos los clientes para su propio uso. Las ventas de los productos y servicios se realizan directamente al club (sin intermediarios) a través de Internet, de forma física en la oficina, o por teléfono.

### **Política de gestión de cobros y precios**

#### Precios

Los precios se recogen en la tabla añadida en el apartado “6.3: Política de precios y determinación del precio de venta”. Estos precios no incluyen IVA u otros intereses.

#### Métodos de pago

Efectivo de forma presencial, transferencia bancaria, tarjeta de crédito o débito en nuestra página web o de forma presencial en nuestra oficina.

#### Fecha límite de pago

La fecha límite de pago de las mensualidades será en el quinto día después del inicio de cada mes, es decir, el día 5 de cada mes será la fecha límite de pago.

#### Recordatorio de pago

El club podrá hacer uso del correo electrónico para gestionar los recordatorios de pago un día antes del inicio de mes. Se enviará un correo electrónico el último día del mes anterior. Asimismo, el club informará una última vez el recordatorio de pago un día antes de la fecha límite. Si en un caso estos recordatorios llegan a ser ignorados, se procede a la suspensión del servicio hasta el cumplimiento de pago dentro de los siguientes 15 días hábiles. Si esto no sucede, el club informará la cancelación del servicio.

## Descuentos a clientes

El club mantendrá una política de medida en promociones que ayude en la toma de decisiones de los padres de familia. Siguiendo los valores del club, se establece un descuento para las familias numerosas o que tengan dos hijos(as) matriculados en la academia. Si la persona matricula a dos hermanos o hermanas, se aplicará un descuento del 15% en la matrícula y mensualidades del segundo niño inscrito. Asimismo, se aplicará un descuento del 10% si se realiza un único pago anual de las cuotas y matrícula.

### 6.5.3. Previsión de ventas

Se realiza una proyección de ventas de los siguientes tres años, desglosando el primero de ellos por meses. La previsión de ventas deberá ser realista, alcanzable, y objetiva para ser tomado en cuenta por la Junta Directiva.

**Tabla 18: Previsión de Ventas Año 1,2, y 3**

PREVISIÓN DE VENTAS (AÑO 1)							
Fecha	CATEGORIAS U-13/U-15/U-18		CATEGORIAS U-7/U-9/U-11		CONCEPTO	EUR	
	No. Ventas (jugadores)	Ingresos (EUR)	No. Ventas (jugadores)	Ingresos (EUR)			
ene-23	85	5950	68	4236	Matrícula Niño	50.3	
feb-23	30	3120	23	2249	Matrícula Adulto	58	
mar-23	13	2290	10	1715	Mensualidad	12	
abr-23	2	1676	3	1399			
may-23	0	1560	0	1248			
jun-23	30	3533	24	2743	AÑO	NO. JUGADORES	
jul-23	23	3432	16	2533	Año 1	350	
ago-23	14	3117	6	2102	Año 2	385	
sep-23	0	2364	3	1987	Año 3	424	
oct-23	0	2364	0	1836			
nov-23	0	2364	0	1836			
dic-23	0	2364	0	1836			
TOTAL	197	34133	153	25720			
TOTAL AÑO 1				59853			

Fuente: elaboración propia.

Se observa un escenario donde 350 jugadores son inscritos en la Academia FC Vacacional en el Año 1, dejando un total de aproximadamente 59.850 euros de ingresos totales en la escuela. La previsión esta desglosada mes a mes para una mejor comprensión de los datos Se realiza en base al hábito del comprador y usuario, fechas de inicio y finalización de las escuelas o colegios, y una previsión similar a la de las escuelas de fútbol nacionales. Los principales clientes son niños y adolescentes que estudian en centros educativos de la ciudad. A diferencia de España, en Honduras existen dos horarios educativos, que es el horario matutino y horario vespertino. El horario matutino es utilizado por la totalidad de las escuelas privadas en el país y algunas escuelas públicas, mientras que el horario vespertino es utilizado por el resto de las escuelas públicas, dividiendo las jornadas estudiantiles. Asimismo, la escuela inicia su funcionamiento el mes de enero, coincidiendo con el inicio del año escolar, por lo que se espera que se suscriban la mayor

cantidad de jugadores durante este mes, seguido por una disminución de nuevos integrantes en los próximos meses. Durante los meses de junio y julio vuelve a incrementar cuando el resto de las escuelas privadas y públicas finalizan su año escolar, lo que coincide con el hábito de iniciar actividades al aire libre durante esta época del año por parte de los estudiantes en las escuelas privadas (muchos optan por realizar *clínics* en las ciudades más grandes del país o en el extranjero). Esta información es vital para una futura creación del Campus de Fútbol (véase 13.2.2: *Nuevos productos/servicios*).

Se ha hecho una previsión de ventas con un crecimiento de un 10% anual, reflejado en un aumento de aproximadamente 74 nuevos jugadores en el Año 3, siguiendo la idea del club de mantener una comunidad sostenible de jugadores, aficionados, y padres de familia. Estos datos son meras previsiones, por lo que podrán cambiar de forma más positiva o negativa durante el funcionamiento de la empresa.

## 6.6. Garantías, servicios técnicos y postventa

### 6.6.1. Garantías

El club ofrece una garantía del servicio prestado, en el que se asegura el cumplimiento de las actividades en su totalidad para todo el año natural, sin haber ninguna interrupción durante todo el período de mensualidades., aunque existen algunas excepciones a esta garantía:

- a) Situaciones meteorológicas adversas que pueden poner en peligro la integridad de las personas (ej.: huracanes, tormentas tropicales, maremotos, terremotos)
- b) Guerras o conflictos bélicos
- c) Toques de queda instaurados por el Gobierno de la República de Honduras durante el tiempo de las actividades
- d) Epidemias o pandemias que afecten la salud de las personas

Si no existe ninguna de estas circunstancias adversas, el club cumplirá con todas las actividades que hayan sido pactadas durante la firma del contrato del servicio. La forma de prestación de los servicios será igual en el tiempo, avisando previamente de cualquier modificación provocada por las anteriores excepciones. El aviso se realizará mediante correo electrónico, y en algunos casos, mediante llamadas telefónicas.

### 6.6.2. Atención al cliente

Una atención al cliente adecuada y eficiente involucra en mayor medida a nuestros clientes, afectando positivamente en la mente del usuario. Esto nos brinda mayores probabilidades que vuelvan a contratar y consumir nuestro servicio. Según Gallego (2020), “el 80% de los clientes considera su experiencia con una empresa tan importante como sus productos”. Esta experiencia

involucra todos los procesos de compra, desde la fase de captación, hasta el servicio postventa. Se debe ofrecer una experiencia total los usuarios para fidelizarlos y mantenerlos involucrados en nuestra escuela. Estas son las formas de atención al cliente que dispone el club:

**Servicio de llamadas telefónicas.** El club pone a disposición un teléfono para cualquier tipo de consulta correspondiente a nuestros servicios, inconvenientes, productos, o cualquier tipo de incidente.

**Plataformas sociales y página web.** Las personas interesadas en el club y los usuarios pueden interactuar con nuestros responsables en cualquier hora del día mediante nuestras redes sociales y página web. Si es un tema administrativo, se procede a realizar un formulario de solicitud en línea.

**Formulario de solicitud en línea.** Los usuarios tienen a disposición un formulario para cualquier tipo de solicitud, siendo esta respondida entre 2 y 24 horas después del envío de dicho formulario.

**Chatbot.** Esta forma de atención al cliente será instalada en el Año 2 de actividad de la escuela. Consiste en un software que responde de forma automática a preguntas que son previamente establecidas por el servicio técnico que será contratado. Esto supone una mayor transformación digital del club, siendo este el camino hacia una mayor productividad en los procesos de atención al cliente.

### 6.6.3. Servicio Postventa

La fidelización de nuestros clientes será fundamental para mantener una cartera de clientes sostenible en el tiempo. El club realizará esfuerzos para captar y fidelizar a los jóvenes y padres de familia, ya que es un aspecto imprescindible para los objetivos del club a largo plazo.

**Promociones.** El club enviará diferentes promociones o descuentos a sus clientes vía correo electrónico, como puede ser descuentos para obtener la camisa del club, personalización gratuita en todos los productos de Merchandising, participación en eventos sociales y deportivos, entre otros. Esto refleja la importancia de mantener una comunidad de jugadores y aficionados, algo que se ha ido perdiendo con el paso del tiempo en varios clubes deportivos.

**Feedback.** Se busca la mejora continua de los procesos y formas de prestación, por lo que se enviarán encuestas de satisfacción y formularios para escuchar al cliente y saber en qué se puede mejorar, ofreciendo una participación a los clientes de forma activa, siendo importantes dentro de la estructura del club.

**Contenido adicional relevante.** Mantener al tanto de las nuevas noticias del club. Describir las ventajas de ser socio y consumidor del servicio, ya que podrán tener acceso a nuestro Newsletter y ser los primeros en saber acerca de la actualidad de la escuela.

Es importante tomar en cuenta cada una de las sugerencias y opiniones de los usuarios, esta es la mejor herramienta que el club dispone sobre si el club realiza las actividades de forma adecuada o no. Se tendrá una base de datos para tener un control sobre los cambios o modificaciones que se harán durante el funcionamiento del negocio.

## **7. PLAN DE OPERACIONES**

### **7.1. Determinación del proceso de fabricación**

Al ser una escuela de fútbol se trata de un servicio prestado para el desarrollo de jóvenes deportistas de la ciudad de Puerto Cortés. Aunque se debe tomar en cuenta que es imprescindible contar con una cantidad suficiente de uniformes y materiales deportivos para jugadores y staff técnico para un adecuado desarrollo de la actividad.

### **7.2. Selección de instalaciones y equipos necesarios**

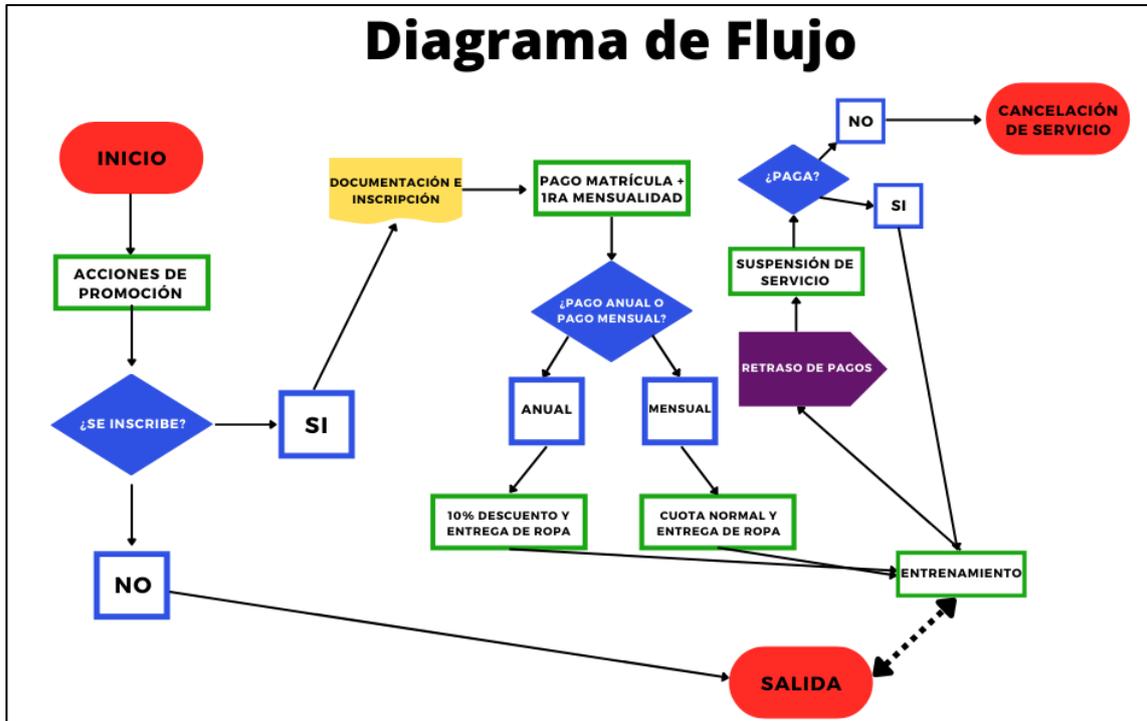
Las instalaciones para la realización de las actividades de la escuela han sido seleccionadas en base a la ubicación, costes de alquiler, mantenimiento, y fácil accesibilidad. La Instalación Deportiva “Cancha Platense” reúne todos los requisitos para desarrollar nuestras actividades. Los equipos necesarios para la escuela de fútbol son todos los materiales deportivos (balones de fútbol, conos, vallas, porterías, etc.), los equipos informáticos para la creación de licencias de jugadores, y los uniformes de los niños y adolescentes de la escuela. Asimismo, la consecución de uniformes y materiales deportivos será fundamental para poner en marcha el negocio, por lo que se debe establecer conexiones con proveedores de estos productos.

### **7.3. Aprovisionamiento, materias primas, y proveedores**

Para este apartado será necesario hacer un enfoque en los uniformes de fútbol. Son los únicos productos, junto a los Productos de Merchandising y materiales deportivos, que se deben determinar a los proveedores más adecuados, materia prima, y establecer tiempo de entrega. Se ha seleccionado a la empresa “Nohelia Sports” como la principal proveedora de artículos textiles y uniformes de entrenamiento. Nohelia Sports es una empresa de textiles fundada en la ciudad de Puerto Cortés en el Barrio San Martín, a escasos minutos de las instalaciones deportivas . Se dedica a la creación de ropa de diversos tipos de trabajo e indumentaria estudiantil y deportiva. Esta empresa ha trabajado anteriormente con el club en la entrega de camisas de paseo para los equipos seniors y juveniles en años anteriores. Los materiales deportivos serán conseguidos en DIUNSA, empresa departamental que ofrece electrodomésticos, ropa, y accesorios a nivel nacional.

7.4. Proceso de las operaciones

**Tabla 19: Diagrama de Flujo**



Fuente: elaboración propia.

**Leyenda**

- Decisión
- Línea de Flujo
- Periodo de 10 meses
- Inicio / Final
- Proceso
- Documento
- Retraso

El proceso de las operaciones que se deben realizar para la contratación del servicio de la escuela de fútbol se plasma en un diagrama de flujos. Se explican las tomas de decisiones dentro del proceso para contratar el servicio y las opciones que existen para cada decisión.

7.5. Gestión de stocks

Una característica importante de la escuela de fútbol es que al ser un servicio no se puede almacenar y tener un control de stock, pero existen algunas excepciones en cuanto a los productos que se necesitan para el correcto funcionamiento de las actividades. Los uniformes de fútbol serán entregados a los jugadores una vez paguen la matrícula y primera mensualidad, y se mantendrán dos kits almacenados en nuestra oficina (un kit completo de niño y de adulto) en caso de que los uniformes sufran roturas durante los entrenamientos. En este caso deberán pagar el kit completo de nuevo. En este caso, es necesario un mínimo de stock para los casos de emergencia. Al no contar con una cuota de mercado considerablemente grande, el club no contará con un stock de

los productos de Merchandising, sino que se enviará una solicitud de elaboración de artículos de Merchandising a nuestro proveedor de artículos textiles una vez se obtenga una cantidad de pedidos se puedan manufacturar.

### 7.6. Cálculo de costes

**Tabla 20: Estructura de Costos: Costos Fijos y Variables**

ESTRUCTURA DE COSTOS							
Servicios producidos	Costos fijos	Costos variables	Costos totales	Costo medio	Costo fijo medio	Costo variable unitario	Coste marginal
Escuela de Fútbol (Q= jugadores)							
150	34532	4200	38731.96	258.2	230.2	28.0	9.2
200	34532	4660	39191.96	196.0	172.7	23.3	10.3
250	34532	5175	39706.96	158.8	138.1	20.7	11.5
300	34532	5750	40281.96	134.3	115.1	19.2	13.3
350	34532	6415	40946.96	117.0	98.7	18.3	
Precio matrícula (promedio)	54						
Precio mensualidad	12						
Precio total de servicio	174						
Punto muerto (CF/P-CVMe)	221.8						
La escuela deberá tener 222 jugadores para empezar a obtener beneficios							

Fuente: elaboración propia.

La estructura de costes incluye los costos fijos, costos variables, costos totales, los costos fijos y variables unitarios, y el coste marginal. Los costos fijos son los costes que se tienen independientemente de la cantidad producida, mientras que los costos variables dependen directamente de la cantidad producida. Los costos totales son la suma de los costos fijos y costos variables. El costo medio es resultado del costo total dividido por el número de unidades producidas (en este caso, los jugadores inscritos). El costo fijo medio es el resultado de los costos fijos dividido por el número de jugadores inscritos. El costo variable unitario es el resultado de los costos variables dividido por el número de jugadores inscritos, mientras que el coste marginal es el aumento que experimenta el costo total cuando se produce una unidad más (Mankiw et. al, 2008). Se establecen diferentes cantidades de jugadores inscritos, cada cantidad con costes variables distintos debido al nivel de equipamiento deportivo necesario. El punto muerto se ha calculado de la siguiente manera:

$$\text{Punto muerto} = \text{Costes Fijos} / (\text{Precio} - \text{Coste variable unitario})$$

$$\text{Punto muerto} = 34.450 / (174 - 18,3) = 221,8 (222)$$

En base a estos resultados, el club deberá tener al menos 222 jugadores inscritos para empezar a obtener beneficios durante el primer año de actividad.

## 7.7. Control de Calidad

### 7.7.1. Control de Calidad

El club se dispone a realizar un servicio de gestión de calidad que involucre un plan pedagógico dividido en dos fases: etapa inicial y etapa especializada. Cada etapa dispondrá de un documento donde se refleje las características generales y específicas de cada categoría, así como las formas de entrenamiento y objetivos anuales. La etapa inicial se emplea en las categorías menores (entre 5 y 12 años), donde se introducen los fundamentos deportivos. La etapa especializada se emplea en las categorías mayores (entre 13 y 18 años), donde los jugadores muestran un nivel de desarrollo más alto. En esta etapa se inicia la especialización de tareas en las diferentes posiciones, así como nuevos métodos de trabajo similares al fútbol europeo. Estos métodos han sido investigados por mi cuenta durante mi experiencia deportiva en España. Con este plan se busca una mayor eficiencia en el desarrollo de los jóvenes a nivel educativo y deportivo dentro de la Academia FC Vacacional. Asimismo, en ambas etapas se implementará un plan de buenas prácticas con el medio ambiente como un modo de dar a conocer las nuevas tendencias que influyen de forma positiva a nuestra ciudad.

### 7.7.2. Certificaciones pretendidas

El club deberá gestionar la Licencia de Apertura para la iniciación de las actividades. Asimismo, cada uno de los entrenadores deberá obtener un Certificado de Delitos de Naturaleza Sexual y Certificado de Antecedentes Penales para ejercer su puesto de trabajo dentro de la academia.

## 7.8. Fecha de puesta en marcha y programación de actividades

El inicio de las operaciones será llevado a cabo meses antes del comienzo de los servicios prestados. Es recomendable fijar seis meses de antelación posteriores a la elaboración del plan de negocio para la apertura de la empresa. Es muy importante dar inicio al funcionamiento de la empresa al principio de un año natural ya que es el momento donde la mayor parte de los niños y adolescentes se matriculan a las distintas academias deportivas). Se dividen las operaciones por fases.

### **Fase 1: Octubre 2021-Junio 2022**

#### Elaboración de Plan de Negocio

Durante estos meses se elabora un plan de negocios aplicado a un club deportivo para la creación de una escuela de fútbol en la ciudad de Puerto Cortés. Se entregarán borradores para hacer un análisis de la situación y realizar cambios o modificaciones. Durante este período se planifica la parte financiera, marketing, ventas, políticas de gestión, operaciones, etc. Se determina el

producto y servicio a ofrecer, los valores e idiosincrasia del club, establecimiento de precios y políticas de ventas, las instalaciones más adecuadas, así como los documentos necesarios para el funcionamiento de la Academia. El borrador final será presentado a la Junta Directiva a finales del mes de junio de 2022. Con este documento se puede arrancar los procedimientos iniciales del negocio

## **Fase 2: Julio 2022 – Noviembre 2022**

### Reunión de la Junta Directiva

Se procede a citar a las personas que conforman la Junta Directiva para confirmar el inicio del proyecto. Se entrega una declaración del alcance preliminar del proyecto donde se reflejan los objetivos propuestos, requisitos, resultados, limitaciones, riesgos del proyecto, y los requisitos de aprobación por parte de la Municipalidad (Ayuntamiento). Asimismo, se entrega un esquema de la estructura del trabajo a realizar y definir una fecha de finalización. Este esquema se puede observar al final de este apartado.

### Compra de equipos informáticos y aplicaciones tecnológicas

Se adquieren las aplicaciones y equipos necesarios para la realización de los procesos de las operaciones. Se cotizan diferentes ordenadores portátiles en la tienda “Jetstereo” y se compra el más recomendable para las tareas administrativas de la escuela. Asimismo, la compra del antivirus y software de Office se compran en línea.

### Búsqueda de socios inversores

Una vez se confirma la aceptación por parte de la Junta Directiva, se procede a presentar el proyecto a los potenciales socios inversores para reunir el capital necesario para la apertura del negocio. Se realizan reuniones, envío de la documentación del plan de negocio y declaración del alcance preliminar del proyecto y generar interés hacia estas personas.

### Búsqueda de personal cualificado y cotizaciones con proveedores

Se siguen los pasos e instrucciones que se pueden observar en el apartado “9.6: Selección de personal”. En este paso también se desarrolla un modelo de solicitud para las personas interesadas en formar parte del club (podrá ser descargado desde la página web en formato PDF). Se realiza una cotización con diferentes proveedores de ropa y materiales deportivos, siendo la empresa “Nohelia Sports” la más adecuada en cuanto a la relación calidad-precio, así como nuestro enfoque a las ayudas al comercio local. Para los materiales deportivos se procede a una cotización en la empresa “Diunsa”.

### Definir ubicaciones e instalaciones

Se establecen reuniones con la Municipalidad de Puerto Cortés y Patronatos que son dueños de algunos campos de fútbol para elegir las instalaciones deportivas. El Bufete Galeas Ayala nos ayudará con el alquiler de oficina mediante un contrato de subarrendamiento. Se fija un contrato anual que da inicio en enero de 2023. Se puede observar en el *Anexo 1: Contrato de Subarrendamiento de Local*.

### Generar relaciones y búsqueda de clientes

La parte más importante de la escuela son los niños y adolescentes que disfrutan del deporte, y para llegar a estos segmentos es necesario la generación de relaciones con los padres de familia para influir en la toma de decisión. En esta etapa se procede a realizar todas las acciones de promoción en las escuelas públicas y privadas (presencia física), y las acciones en línea (promoción mediante el uso de redes sociales y página web). Esta tarea se realiza entre los meses de septiembre y noviembre (se encuentra entre la Fase 2 y Fase 3; ya que la gran cantidad de escuelas concluyen su año educativo a finales de noviembre).

### **Fase 3: Noviembre 2022- Enero 2023**

#### Trámites legales y jurídicos

Se debe cumplimentar y realizar diversos trámites jurídicos, entre las cuales figuran los siguientes: tramitación de Registro Tributario Nacional, personería jurídica, y Licencia de Apertura La tramitación de Registro Tributario Nacional es un requisito para realizar transacciones económicas, la personería jurídica es una figura legal que faculta a la persona natural o jurídica para adquirir derechos u obligaciones, mientras que la licencia de apertura es indispensable para el inicio del funcionamiento de la empresa.

#### Equipamiento deportivo

Nohelia Sports y Diunsa serán los proveedores de la escuela para el abastecimiento del equipamiento deportivo. Se realiza el pedido a la empresa Nohelia Sports de 11 kits completos que incluye la camisa de paseo, camisa de entrenamiento, pantalón corto, calcetines largos, serigrafía en la ropa, y mochila (5 kits de niño y 6 kits de adulto). Normalmente se debe esperar alrededor de dos meses para que los kits sean entregados.

#### Firma de acuerdos y contratos

Se firman los contratos de alquiler de las instalaciones deportivas y la oficina para las tareas administrativas. Los contratos se dan inicio en el mes de enero de 2023.

Inicio de actividades

Se inaugura la escuela de fútbol y se inician las actividades económicas en el mes de enero de 2023. Se aprecia cada una de las fases y tareas a realizar en un Diagrama de Gantt.

**Tabla 21: Diagrama de Gantt**



Fuente: elaboración propia.

En este Diagrama de Gantt se observan los plazos determinados para la realización de las tareas de gestión. Se prevé un tiempo estimado de 16 meses para la puesta en marcha del proyecto, desde el inicio de la idea de formar una escuela de fútbol hasta el inicio de las actividades. El proceso de creación de la Academia FC Vacacional dará inicio con el desarrollo del Plan de Negocio en el mes de Octubre de 2021, y se finaliza con el primer día de entrenamiento de la escuela en los primeros días de enero de 2023.

## 8. LOCALIZACIÓN

### 8.1. Criterios de localización



Imagen 11: Campo de Fútbol “Cancha Platense” (Fuente: galería del club)

La Academia FC Vacacional tendrá su funcionamiento en las instalaciones deportivas creadas por IMDPEOR, Cancha Platense. Este campo de fútbol se encuentra localizado en el barrio Suyapa, 8 calle, en la ciudad de Puerto Cortés, Honduras.

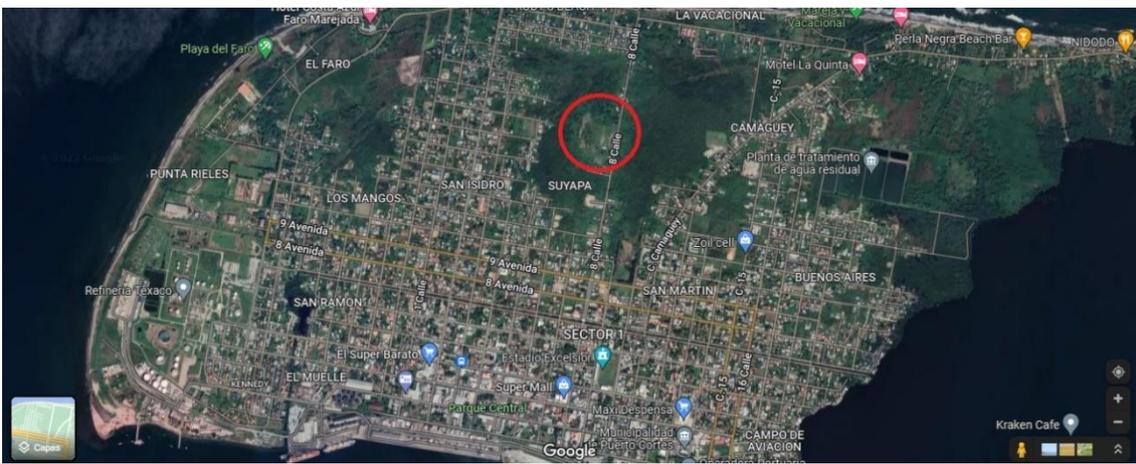


Imagen 12: Mapa de localización de la Cancha Platense (Fuente: Google Maps)

Se ha elegido esta instalación debido a diferentes factores: ubicación dentro de la zona peninsular y proximidad hacia los diferentes barrios. Asimismo, se enumeran los pros y contras de la elección de estas instalaciones:

### **Pros**

- a) La Municipalidad de Puerto Cortés e IMDEPOR se encargan del mantenimiento de las instalaciones
- b) Instalaciones famosas dentro de la zona porteña
- c) Ubicación accesible de encontrar dentro de los mapas (Google Maps, Apple Maps, etc.)
- d) Parada de bus cercana a las instalaciones
- e) Zona cerrada y vigilada

### **Contras**

- a) Zona rodeada de pantanos y áreas verdes no protegidas
- b) El mantenimiento de vestuarios no es el adecuado, por lo cual se deberá realizar una inversión junto a la Municipalidad.
- c) Área cercana a las zonas de extrema pobreza
- d) Conexión con calle de tierra (gran parte de la red de calles y avenidas de la ciudad no están asfaltadas)

El club ha tenido en cuenta el relieve, el entorno urbano, y los tipos de suelo que existen en la ciudad para la creación de instalaciones deportivas propias del club, así como la toma de decisiones con respecto a la elección de la Cancha Platense como sede de entrenamientos y eventos deportivos o sociales. En el *Anexo 2: Mapa de zonificación urbana para Puerto Cortés* se puede observar las zonas residenciales (color gris) que se encuentran en la periferia de las instalaciones y el tipo de zona en la que se encuentra el campo de fútbol (color verde claro). Esto es fundamental ya que se deberá realizar una gran inversión si se procede a la construcción de instalaciones en este tipo de terreno. Por otro lado, al estar cerca de este tipo de áreas el club podrá captar a una mayor cantidad de jugadores de las proximidades, así como las escuelas que se encuentran cercanas a las instalaciones.

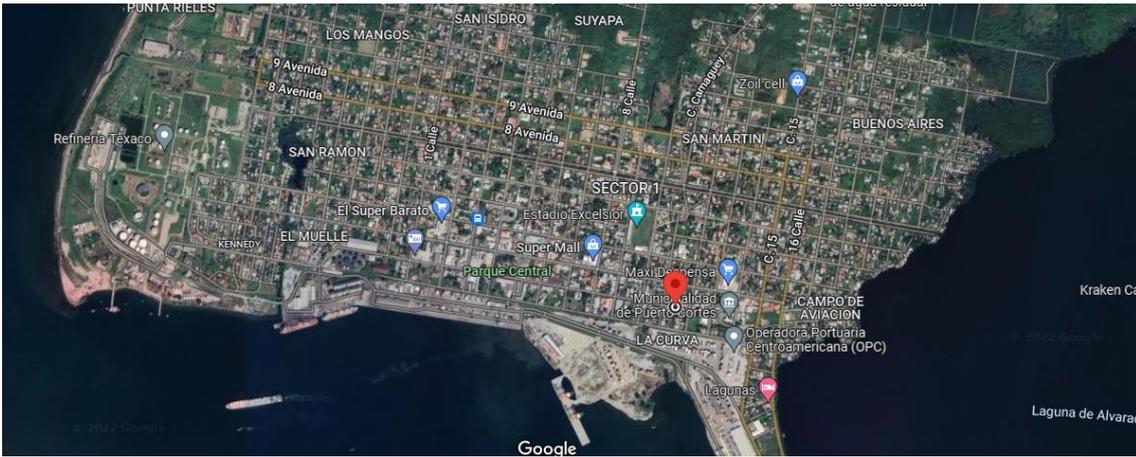


Imagen 13: Oficina de la Academia FC Vacacional (Fuente : Google Maps)



Imagen 14: Parte exterior de las oficinas del club (Fuente: Página oficial de Facebook del Bufete Galeas Ayala)

Las oficinas del club se ubican en el Barrio Copen, 2 avenida, entre 11 y 12 calle, en la ciudad de Puerto Cortés, Honduras. Se encuentra en el mismo local de uno de los patrocinadores oficiales del club, el Bufete Galeas Ayala. Se ha procedido a realizar un contrato de subarrendamiento para otorgar una sección del local al club y ser utilizada para fines administrativos. Es una ventaja debido al ahorro en el alquiler de un local en su totalidad. Se halla muy bien conectada con el transporte público (buses urbanos) y se encuentra cerca del centro de la ciudad. Puede existir una

cierta confusión entre los clientes del bufete ya que observarán que también se encuentra la oficina del club dentro del local.

## 8.2. Instalaciones

### **Características de las instalaciones “Cancha Platense”**

El precio del alquiler de las instalaciones es de EUR 135,4 mensuales. Es un campo de fútbol de césped natural con una dimensión de 70 metros de ancho x 100 metros de largo. Cuenta con un espacio cerrado por valla de metal y hormigón de 2,5 metros de altura, dos vestuarios para jugadores equipado con servicios sanitarios y duchas, un vestuario para árbitros equipado con servicios sanitarios y duchas, espacio de almacenamiento para los materiales deportivos, y espacio de parking de vehículos en el lateral este de la instalación.

El mantenimiento es realizado por la Municipalidad (Ayuntamiento) de Puerto Cortés, y los gastos de mantenimiento están dentro del precio estipulado en el alquiler mensual. Entre el mantenimiento necesario para las instalaciones se encuentran las siguientes tareas:

- a) Corte de césped mediante el uso de máquinas cortacésped
- b) Riego del campo de fútbol
- c) Gastos en pintura y acondicionamiento
- d) Limpieza en general (tarea realizada junto al club)

### **Características de la oficina de club**

El precio del alquiler del subarrendamiento es de EUR 40 mensuales. El área de la oficina subarrendada tiene un tamaño de 25 metros cuadrados, edificio de hormigón que cuenta con suelos de cerámica, mobiliario de oficina (mesa funcional, silla con ruedas, adornos decorativos, aire acondicionado), servicio sanitario, horno microondas, fuente de agua con vasos reciclables, puerta de cristal polarizada, y portón exterior de los locales.

## 8.3. Comunicaciones e infraestructura

El club cuenta con una red de contactos de profesionales a nivel local, como el caso de los proveedores de artículos textiles y asesor jurídico. La ubicación es idónea para todos los jugadores, ya que las indicaciones de las instalaciones son sencillas, además de ser instalaciones deportivas conocida por gran parte de la ciudad.

#### 8.4. Ayudas públicas para localización

Como se ha explicado en puntos anteriores, el ayuntamiento proporciona facilidades en el mantenimiento de las instalaciones deportivas mediante la entrega de los materiales para dichas tareas y la mano de obra. El mantenimiento se realiza en días puntuales en horarios matutinos. Asimismo, no existen beneficios fiscales para escuelas de cualquier tipo de deporte.

#### 8.5. Planos de las instalaciones deportivas

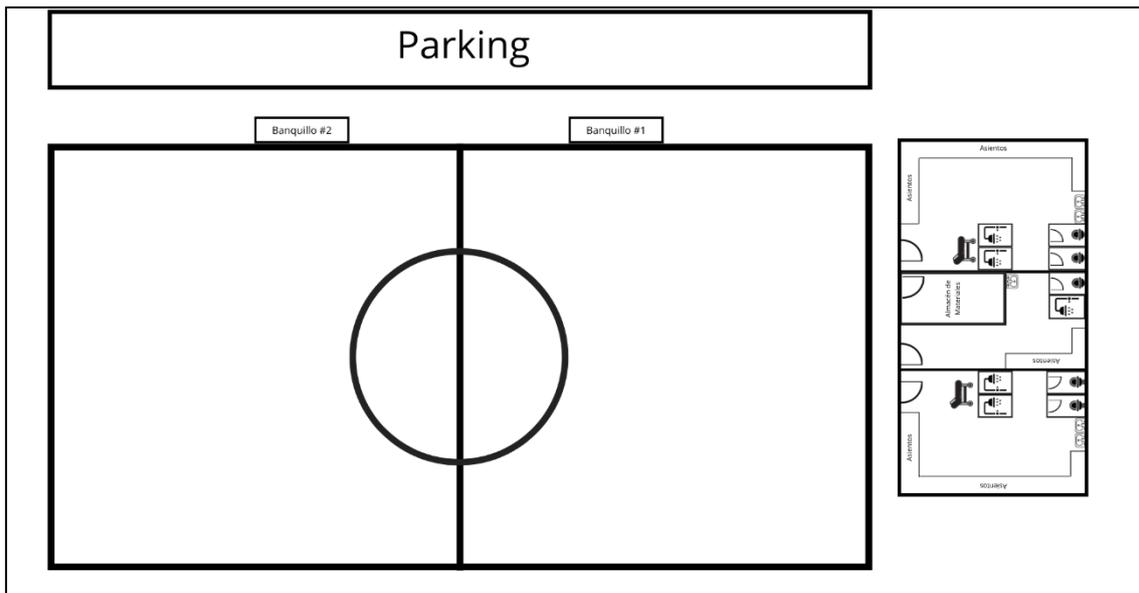


Imagen 15: Plano de la instalación deportiva "Cancha Platense"(Fuente: elaboración propia a partir de Canva)

La instalación deportiva se divide en tres partes: campo de fútbol, parking público, y vestuarios. En este plano se aprecia el plano de los vestuarios, compuesto por tres vestidores (dos para jugadores y uno de árbitros) equipados con servicios sanitarios, duchas, zona de asientos, y un almacén de material deportivo.

## 9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 9.1. Puestos de trabajo

El club estará dividido en cinco categorías o áreas principales que serán explicadas en el punto 9.2 “*Distribución por categorías y asignación de responsabilidades*”. Asimismo, los puestos de trabajo serán detallados en este mismo punto.

### 9.2. Distribución por categorías y asignación de responsabilidades

El club estará distribuido por cinco categorías o áreas principales, siguiendo el estudio realizado por Gómez y Opazo (2007). A continuación, se enumeran y explican cada una de ellas.

#### **Junta Directiva**

La Junta Directiva está compuesta por el Presidente, que es elegido por la Asamblea General mediante votación, el Tesorero(a) General, el Secretario(a) General, y Vocales.

**Presidente:** es elegido por la Asamblea General mediante una votación que se realiza cada cierto tiempo. Es la persona que representa al club a nivel nacional e internacional.

**Tesorero(a) General:** es la persona encargada del área financiera y las decisiones que involucran la entrada o salida de dinero en forma de préstamos, líneas de crédito, o efectivo.

**Secretario(a) General:** se encarga de la aceptación de solicitudes, autorizaciones, y otros documentos que involucra una toma de decisiones por parte de la Asamblea y la Junta Directiva.

**Vocales:** puede haber uno o más vocales dependiendo de la necesidad del club en diferentes áreas de trabajo. Entre los Vocales se encuentra el Director Financiero, quien se encargará de la gestión del flujo de dinero del club y todo lo relevante la financiación, y el gestor del Plan de Negocio.

#### **Área Deportiva**

El área deportiva será dirigida por el coordinador deportivo, o Director Deportivo. Esta área se divide en dos subcategorías: Fútbol-11 y Fútbol Base. A cada una de estas subcategorías le corresponde un coordinador que a su vez podrán tener otro puesto de trabajo dentro de la misma subcategoría. Es decir, uno de los entrenadores de la escuela podría ser el coordinador de la subcategoría Fútbol Base. Con el número determinado de equipos con los que contará la escuela se puede definir la estructura del club a nivel deportivo:

**Director Deportivo:** su función principal es la organización del área deportiva, ser el intermediario entre el club y otros clubes o empresas deportivas, y la administración de los recursos humanos entre los futbolistas y cuerpo técnico.

**Coordinador Fútbol-11:** su función es administrar todas las tareas y responsabilidades correspondientes a las categorías de primer equipo, equipo filial, U-18, U-15, y U-13. Debe velar por la organización de esta parte del área deportiva.

**Primer Entrenador Categoría U-18-U15-U13:** entrenador de fútbol cualificado que haya obtenido el Título de Entrenador Nivel 2 y/o 3 de Fútbol en Honduras.

**Segundo Entrenador Categoría U-18 U15-U13:** persona con experiencia en educación y deportes, o estudiante de Grado y/o Título de Entrenador de Fútbol en busca de prácticas externas

**Primer Entrenador Categoría U-11-U9-U7:** entrenador de fútbol cualificado que haya obtenido el Título de Entrenador Nivel 1 y/o 2 de Fútbol en Honduras.

**Segundo Entrenador Categoría U-11 U9-U7:** persona con experiencia en educación y deportes, o estudiante de Grado y/o Título de Entrenador de Fútbol en busca de prácticas externas

**Fisioterapeuta:** Graduado en Fisioterapia o estudiante de Grado en Fisioterapia en busca de prácticas externas.

**Ayudante de campo:** en la persona encargada de la instalación deportiva durante los horarios de entrenamiento. Entre sus funciones destacan el mantenimiento de los materiales deportivos y asignación de estos a las diferentes categorías, delegado de campo durante partidos oficiales y amistosos de los equipos, seguridad en las puertas de vestuario, y limpieza después de los entrenamientos.

**Coordinador Fútbol Base:** su función es administrar todas las tareas y responsabilidades correspondientes a las categorías de fútbol base (U-11 hasta la categoría U-7). Debe velar por la organización de esta parte del área deportiva y establecer una relación positiva con los padres de familia de los jóvenes futbolistas.

### **Área de Comercialización**

Esta área abarca las funciones relativas a la comercialización de nuestros productos y servicios que han sido introducidos debido al espectáculo deportivo. Algunas de las tareas correspondientes a esta área son el desarrollo de nuevos productos o servicios, la actualización de los productos y servicios existentes, desarrollo del plan de marketing, así como la captación de nuevos clientes. Se necesitan los siguientes puestos para una correcta puesta en marcha:

**Jefe de Marketing y Ventas:** será el encargado de organizar al equipo de comercialización y marketing, ventas de productos y servicios, delegar tareas y definir el calendario del equipo. Esta persona será el Gestor de Plan de Negocio.

**Responsable de clientes directos:** es el encargado de captar y fidelizar las personas que compran nuestros productos y los que se interesan en todos los servicios prestados. Es muy importante fidelizarlos para convertirlos en socios abonados del club mediante diferentes planes de acción.

**Responsable de clientes institucionales:** Es la persona encargada de la gestión de patrocinadores con las empresas interesadas en colaborar con el club. Asimismo, se encargará de la totalidad de las responsabilidades que involucren personas jurídicas en el área comercial.

**Community Manager/ Fotógrafo:** es la persona encargada de las redes sociales del club. Asimismo, será el responsable de la administración del sitio web y la generación de fotografías para la promoción de los servicios y productos ofrecidos. El Gestor de Plan de Negocio será el encargado de estas tareas en el primer año de actividad

### **Área de Comunicación**

La función de esta área es crear notoriedad al club, mantenerlo de una forma que sea fácilmente reconocido a nivel regional, nacional, e internacional.

**Responsable de Comunicación Interna y telecomunicaciones:** su función es mantener una correcta comunicación entre las personas que son parte del club. Debe promover la participación entre los trabajadores para mantener la identidad corporativa. Será la persona encargada de los contenidos del club en la televisión y radio.

### **Área Administrativa**

Esta área se enfoca en las gestiones financieras, contables, legales, y presupuestarias. Estará estrechamente ligada a la Junta Directiva y el Director Financiero.

**Responsable contable:** se encargará de gestionar las operaciones contables del club. Deberá elaborar informes y los estados financieros.

**Responsable de planificación y control de presupuestos:** Entre sus responsabilidades se encuentra la gestión y planificación de los presupuestos semestrales y elaboración de informes de dichos presupuestos. Esta tarea será realizada por los miembros de la Junta Directiva durante los primeros años de actividad.

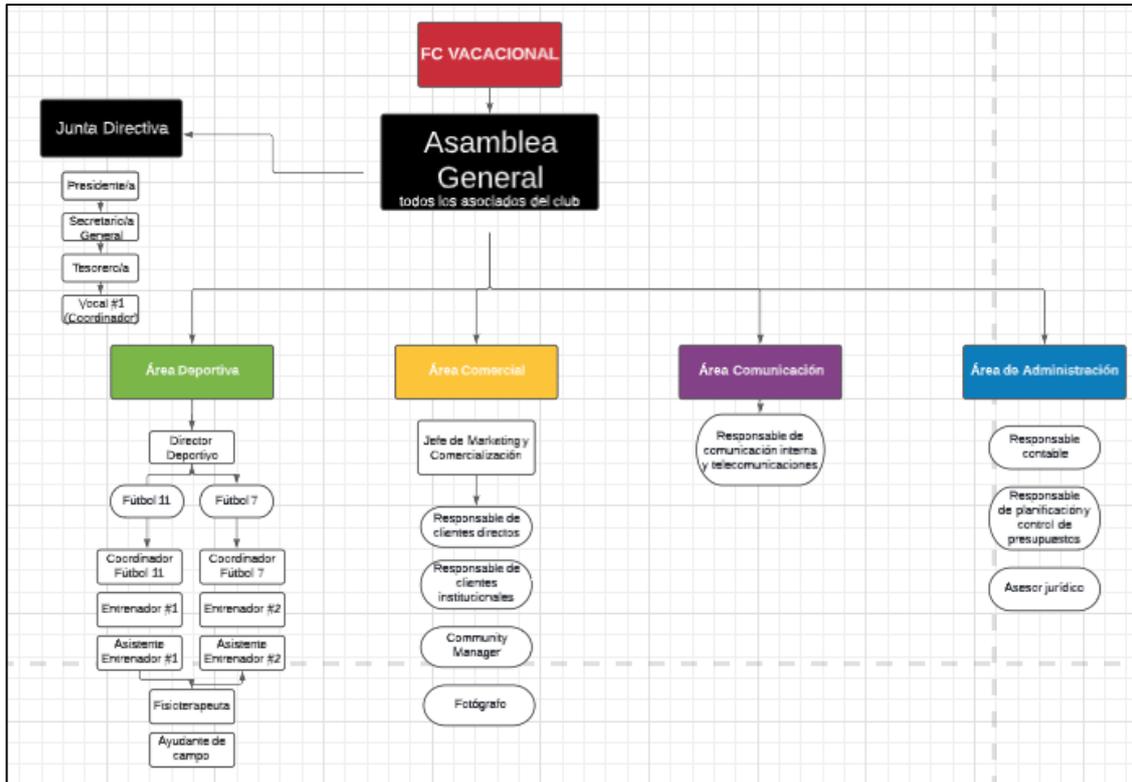
**Asesor jurídico:** Esta persona se encarga de todos los temas legales que puedan afectar al club.

### 9.3. Organigrama

Se plasma cada uno de los puestos explicados anteriormente en el organigrama del club. Se puede observar que se divide en cinco áreas o categorías:

**Tabla 22: Organigrama Academia FC Vacacional**

#### ORGANIGRAMA ACADEMIA FC VACACIONAL



Fuente: elaboración propia en LucidChart.

### 9.4. Comunicación interna

La comunicación entre las áreas de trabajo del club será fundamental para obtener un mayor control de mensajes y eficiencia. Se busca suprimir cualquier problema que derive malentendidos entre las comunicaciones o riesgos de distorsión implementado un plan de comunicación horizontal. Un plan de comunicación horizontal influye positivamente en las relaciones entre las áreas de trabajo, ya que, al ser un club relativamente pequeño, las partes deberán trabajar de forma conjunta, siguiendo los valores e idiosincrasia del club. Es un negocio de tamaño reducido de personal en el primer año de actividad, por lo que la comunicación se dará con mayor facilidad.

## 9.5. Perfiles indicados para el club

El perfil del personal tendrá que coincidir con los valores del club, es decir, profesionales apasionados del deporte. Asimismo, la escuela de fútbol no solo formará a jugadores de fútbol, sino a personas con valores e identidad, siendo necesario perfiles con experiencia educativas, es decir, profesores de educación física, monitores deportivos, o docentes de educación primaria. La influencia que ejerce el entrenador como líder del grupo deportivo es un aspecto relevante (Peiró, 1991): su estilo de dirección, su conducta de apoyo social y refuerzo, la forma de instruir y la información que proporciona a los deportistas serán determinantes en el rendimiento general del deportista.

## 9.6. Selección de personal

### 9.6.1. Métodos de selección

**Análisis de currículums y solicitudes.** Este es el modelo más clásico para la búsqueda de personal, pero sigue siendo relevante para la toma de decisiones dentro del club. Se realiza un exhaustivo análisis de las solicitudes de profesionales cualificados, estudiantes en busca de prácticas, y entrenadores de fútbol base. Los currículums deberán ser enviados mediante correo electrónico o presentar un modelo de solicitud en nuestra oficina.

**Contacto con universidades y federación.** Crear acuerdos de colaboración con las universidades locales, la Federación Nacional Autónoma de Fútbol de Honduras (FENAFUTH), y la Asociación Regional del Fútbol del Norte para la búsqueda de potenciales talentos ofreciendo programas de prácticas externas dentro de la escuela. Esto contribuye al desarrollo profesional del estudiante o futuro entrenador deportivo. Se ofrecerá un programa de prácticas para los entrenadores en desarrollo del Curso de Entrenador Nivel 1 de la ciudad de Puerto Cortés. Este programa será dirigido para el puesto de asistente de entrenador, fisioterapeuta, y los diversos puestos del Área de Marketing, Comercialización, y Comunicación.

**Inbound Recruiting.** Este es un concepto más innovador que los anteriores. La diferencia radica en que el interés es de forma recíproca, y el club deberá influir directamente en la toma de decisión del docente o profesional para que sea parte del club. Se expresan los valores del club de forma pública, así como las políticas e informado la Responsabilidad Social Corporativa en redes sociales para hacer del club un sitio atractivo para los nuevos talentos.

**Indicación de empleados.** Muchas veces los entrenadores cuentan con una vasta experiencia junto a su propio equipo de trabajo, por lo que podrá influir en el proceso de selección de personal deportivo y elegir su propio equipo. Esto es normal en la gran mayoría de clubes deportivos y academias de fútbol.

### 9.6.2. Formas de contratación

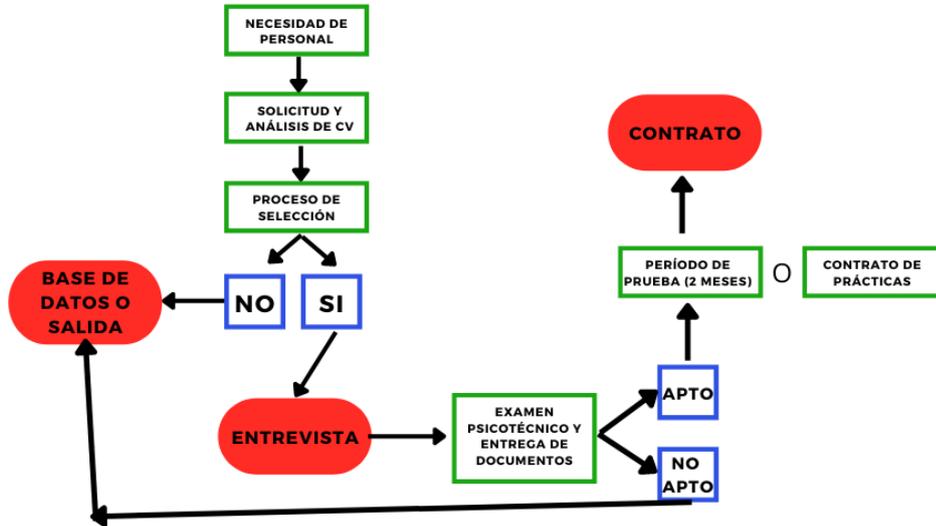
La selección de personal se realiza mediante un proceso y manual de contratación que se explica a continuación:

**Procedimiento de contratación.** Se definen dos tipos de contratación: temporal y permanente. Dependiendo de la situación laboral del interesado y la necesidad del club, se realizarán estos tipos de contratos. Es indispensable que la persona haya pasado por el proceso de selección de personal (véase 9.6.1: *Métodos de selección*). Si la persona reúne los requisitos se mite una oferta formal de trabajo con las condiciones básicas. Se realiza una entrevista en modalidad presencial con el Director Deportivo y un miembro de la Junta Directiva. Si el candidato es aceptado, se someterá a un examen psicotécnico y deberá presentar los documentos necesarios (en el caso de clubes deportivos será necesario un certificado de antecedentes penales y delitos de naturaleza sexual), así como el inicio del periodo de prueba de dos meses (60 días) según la ley, pasado este periodo podrá firmar su contrato por tiempo indefinido. Durante el periodo de prueba, el candidato recibirá el 80% del salario asignado para un puesto similar en el momento de la contratación. Una vez se acabe el período de prueba y haya un resultado favorable por parte de la Junta Directiva, el empleado recibirá el 100% de su salario y se elabora un contrato de trabajo por tiempo indefinido. Para el caso de contratos temporales, se elabora un contrato similar a los anexos de universidades y empresas colaboradoras durante el período de prueba.

**Forma de entrevista.** La entrevista consta de cinco partes: iniciación, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información (cuerpo de la entrevista), finalización, y evaluación. En primer lugar, para **la iniciación** el entrevistador deberá preparar una serie de preguntas generales y específicas que hará durante el intercambio de información. En esta parte se exponen las preguntas generales. Luego, el entrevistador deberá hacer un **ambiente de confianza**, donde se puede iniciar con técnicas o dinámicas para mejorar la comunicación. Una vez expuestas las preguntas generales y se observa un ambiente cómodo para el entrevistador y el entrevistado, se procede a las preguntas específicas e **intercambio de información** de ambas partes. Debe ser lo más parecido a una conversación, y conocer más acerca del perfil del entrevistado. Si no hay más preguntas por parte del entrevistador, se realiza la **finalización** de la entrevista, usualmente con una pequeña conversación amena sin entrar en detalles sobre el puesto de trabajo. Se **evalúa la entrevista completa**, y si el entrevistado cumple los requisitos, se procede a los exámenes psicotécnicos y entrega de documentos necesarios. Si es apto, se realiza un contrato de trabajo, con un período de prueba en los primeros dos meses si se trata de un contrato de tiempo indefinido. Si se trata de un contrato temporal, el contrato tendrá una duración similar al del período de prueba. El período de prueba del personal con contrato temporal será de quince días.

Tabla 23: Diagrama Forma de Contratación

## Diagrama Forma de Contratación



Fuente: elaboración propia

En el diagrama anterior se puede explicar de una forma más visual el proceso de selección y contratación del personal del club.

### 9.7. Política de retribución

#### 9.7.1. Aspectos Generales

El club contará con un procedimiento sobre la retribución monetaria, que será llamada **Política de Retribución**. La Política de Retribución debe ser aprobada por la Junta Directiva, que se reserva el derecho de modificar aspectos de esta política. Al ser un negocio de reducido tamaño, la Política de Retribución será obligatoria para todos los empleados. Se buscará conseguir un nivel de retribución similar a la que se encuentra dentro de este mercado y empresas de tamaño similar, así como la igualdad en las retribuciones de puestos de impacto significativo.

#### 9.7.2. Determinación de estructura salarial

La estructura salarial de la escuela se determina por los siguientes factores:

- El nivel de responsabilidad del puesto de trabajo
- El mercado como punto de partida de la Política de Retribución
- Experiencia previa y nuevos empleados del club
- Antigüedad de los empleados
- Desempeño durante el año de actividad

### 9.7.3. Tipos de Retribución

**Retribución fija:** es el importe anual que percibe cada empleado por la realización de sus tareas dentro del club. La retribución económica será en base a los factores que determinan la estructura salarial.

**Retribución variable:** es el importe que perciben los empleados como un pago adicional al desempeño y esfuerzo individual, así como esfuerzos grupales. Se debe tomar en cuenta la evolución anual del negocio, ya que se necesita estar con una solvencia económica para poder determinar pagos adicionales. Se evalúa el rendimiento de los empleados y en base a esto se compensará con un porcentaje significativo de la retribución bruta anual.

**Tabla 24: Estructura salarial del club y Seguridad Social**

Estructura Salarial (en euros)					
Trabajador	Sueldo mensual	Cuotas de pago	Cuota anual (14 meses)	Cuota anual (12 meses)	Seguridad Social (6.2% sobre las cuotas a 12 meses)
Entrenador (U7-U9-U11)	385	14	5390	4620	286.44
Entrenador (U13-U15-U-18)	385	14	5390	4620	286.44
Segundo Entrenador (U7-U9-U11)	310	14	4340	3720	230.64
Segundo Entrenador (U13-U15-U-18)	310	14	4340	3720	230.64
Fisioterapeuta	270	14	3780	3240	200.88
Gestor de Plan de Negocio	310	14	4340	3720	230.64
Ayudante de campo	230	14	3220	2760	171.12

Fuente: elaboración propia

La estructura salarial consiste en siete trabajadores remunerados dentro del club. Cada uno de ellos tiene asignado un salario mensual, incluyendo la Seguridad Social que se encuentra en un 6.2%. Se realizan 14 pagos anuales (12 en cuestión de pagos anuales corrientes y 2 pagos adicionales). Los pagos adicionales son llamados aguinaldo (realizado durante el mes de Diciembre) y Decimocuarto en concepto de compensación social (realizado en el mes de Junio). La Seguridad Social no es deducible de los pagos de aguinaldo y Decimocuarto, por lo que se formula solamente en base a los doce pagos mensuales. Los importes en esta tabla se expresan en euros.

### 9.8. Previsiones de crecimiento del empleo

Se ha visto que el Director Deportivo tendrá diferentes tipos de funciones en el primer año, por lo que se tendrá que reestructurar el organigrama y captar personal cualificado para cada una de las tareas de diferentes áreas. Esto es debido a que el club no cuenta con suficientes recursos propios o socios inversores, pero se espera una evolución positiva en los próximos años de actividad. En cuanto a nivel deportivo, se buscará implementar al menos un entrenador de porteros en el tercer año de actividad, así como un tercer entrenador y asistente de entrenador. En el

segundo año se busca implementar una figura que será fundamental para nuestra escuela y será un factor diferenciador. Se contratará un psicólogo deportivo a tiempo completo, ya que el club busca el desarrollo de los jugadores en todos los niveles. Para ello es necesario observar y analizar la previsión de ventas realizada para el Año 1.

## 9.9. Externalización y Subcontratación

### 9.9.1. Subcontratación

El club no cuenta con profesionales subcontratados para la realización de actividades dentro de la organización.

### 9.9.2. Empresas colaboradoras

**Bufete Galeas Ayala.** Es el patrocinador oficial del club, con sede en Barrio Copen, 2 avenida, entre 11 y 12 calle, en la ciudad de Puerto Cortés. Se dedica a los servicios legales en Materia civil, Laboral, Mercantil, y Administrativo. Esta empresa fue fundada por la Abogada Mirna Geraldina Galeas Ayala.

**Nohelia Sports.** Es una empresa de textiles fundada en la ciudad de Puerto Cortés en el Barrio San Martín, a escasos minutos de las instalaciones deportivas . Se dedica a la creación de ropa de diversos tipos de trabajo e indumentaria estudiantil y deportiva.

**Diunsa.** Empresa departamental que ofrece electrodomésticos, ropa, y accesorios a nivel nacional. Tiene su sede en San Pedro Sula, ciudad aproximadamente a 50 kilómetros de Puerto Cortés. Es la empresa proveedora de todos los materiales deportivos que serán utilizados en la escuela de fútbol.

## 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 10.1. Necesidades económicas del proyecto

El club deberá realizar una inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto. Para ello deberá necesitar una serie de fuentes de financiación inicial mediante la aportación de socios del club y un préstamo bancario en el Banco Ficohsa. Para realizar este proyecto, los socios del club aportarán para la inversión inicial 15.000 euros y se obtiene un préstamo bancario de 5.000 euros, a devolver en cuatro años. Se establecen las siguientes estimaciones económico-financieras (cantidades en euros):

- Aportación de los socios (capital social): EUR 15.000
- Total préstamo bancario: EUR 5.000
- Inversión inicial en activos: Maquinaria, instalaciones y otros activos: EUR 1.882,1 + activos intangibles (marca, web y software), EUR 322,5: + EUR 330.7 de IVA soportado-activos. Total: EUR 2.535,3
- Gastos puesta en marcha, aprovisionamientos y gastos de explotación: EUR 9.405,3 (año 1), EUR 10.063 (año 2), EUR 10.768 (año 3)
- Gastos de personal: EUR 30.800 (año 1), EUR 36.190 (año 2)
- Gastos financieros (intereses préstamo): EUR 600,1 (año 1), EUR 457,54 (año 2), EUR 295,08 (año 3), EUR 109,82 (año 4)
- Amortizaciones de activos: EUR 252,7 (EUR 188,21 para los activos del inmovilizado + EUR 64,49 de los activos intangibles)
- Amortización préstamo: EUR 1.015,7 (año 1), EUR 1.158 (año 2), EUR 1.320,5 (año 3), EUR 1.506 (año 4)
- Total IVA soportado: EUR 2.045 (año 1), EUR 2.183 (año 2), EUR 2.330 (año 3)
- Ingresos por ventas previstas (sin IVA): EUR 59.853 (año 1), EUR 65.838 (año 2), EUR 72.422 (año 3)

Asimismo, se van a presentar las siguientes cuentas previsionales: a) Cuenta de Inversión y Financiación Inicial, b) Cuadro de amortización activos no corrientes, c) Cuadro financiación préstamo, d) Cuadro de IVA, e) Cuenta previsional de tesorería a 3 años, f) Cuenta previsional de resultados, g) Balance previsional a 3 años, h) Ratios financieros, Cálculo Ke y WACC, y valoración de la inversión (en apartado “10.3: Rentabilidad del proyecto: VAN, TIR, Y PAYBACK”).

**a) Cuenta de Inversión y Financiación Inicial.**
**Tabla 25: Cuenta de Inversión y Financiación Inicial detallada**

INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIACIÓN INICIAL						
INVERSIÓN INICIAL				FINANCIACIÓN INICIAL		
TIPO	IMPORTE (lempira hondureño)	IMPORTE (en euros)	IMPORTE ANUAL (en euros)	TIPO	IMPORTE (en euros)	
<b>ALQUILER</b>				<b>CAPITAL SOCIAL</b>	15000	
Alquiler instalaciones campo de fútbol (3 meses)	10500	406.2	1354	<b>PRÉSTAMO A CORTO PLAZO</b>	1250	
Alquiler oficina (3 meses)	3000	115.14	460.56	<b>PRÉSTAMO A LARGO PLAZO</b>	3750	
Fianza de alquiler de oficina (1 mensualidad)	1000	38.38	38.3			
<b>EQUIPAMIENTO OFICINA</b>						
Teléfono	500	19.2	19.2			
Papelería (4 sets de folios A4 x 100 LPS)	400	15.35	15.35			
Mesa funcional de oficina	0	0	0			
Silla de oficina con ruedas	0	0	0			
Archivero	2500	95.95	95.95			
<b>SUMINISTROS</b>						
Agua (3 meses)	300	11.45	45.8			
Fibra óptica (3 meses)	300	11.45	45.8			
Teléfono (3 meses)	300	11.45	45.8			
Luz (3 meses)	600	22.9	91.6			
<b>EQUIPOS INFORMÁTICOS</b>						
Ordenador	14995	572	572			
Impresora	1695	64.7	64.7			
<b>APLICACIONES TECNOLÓGICAS</b>						
Paquete Office 365	2593	99.52	99.52			
Suscripción App SportMember	0	0	0			
Página web y desarrollo de imagen corporativa	5000	193	193			
Software de antivirus	785	29.95	29.95			
<b>PATENTES Y MARCAS</b>						
Registro de Marca	5775	220	220			
<b>EQUIPAMIENTO DEPORTIVO</b>						
Kit completo uniformes de niño (camisa, camisa de paseo, pantalón corto, medias, mochila, serigrafía). 20 piezas por kit completo. (8 kits completos x 7400 LPS)	59200	2300	2300			
Kit completo uniformes de adulto (camisa, camisa de paseo, pantalón corto, medias, mochila, serigrafía). 20 piezas por kit completo. (9 kits completos x 8500 LPS)	76500	3000	3000			
Balón de Fútbol #5 (20 uds. X 300 LPS)	6000	230	230			
Balón de Fútbol #4 (15 uds. X 250 LPS)	3750	143	143			
Balón de Fútbol #3 (10 uds. X 200 LPS)	2000	77	77			
Silbato (4 uds. X 50 LPS)	200	7.7	7.7			
Petos Niño (20 uds. X 70 LPS)	1400	54	54			
Petos Adulto (20 uds. X 80 LPS)	1600	61.5	61.5			
Picas con base (1.60m) (5 uds. X 150 LPS)	750	29	29			
Conos (30cm) (4 sets de 10 uds. X 200 LPS)	800	30.7	30.7			
Discos planos (1 set de 50 uds.)	300	11.5	11.5			
Aros (10 uds. X 50 LPS)	500	19.2	19.2			
Escaleras (2 uds. X 250 LPS)	500	19.2	19.2			
Vallas (25cm) (10 uds. X 150 LPS)	1500	57.6	57.6			
Vallas (50cm) (10 uds. X 200 LPS)	2000	77	77			
Porterías pequeñas (2 uds. X 2500 LPS)	5000	191.9	191.9			
Mallas de portería (1 set x 1500 LPS)	1500	57.6	57.6			
Pizarra (2 uds. X 500 LPS)	1000	38.4	38.4			
Rotulador (5 uds. X 50 LPS)	250	9.6	9.6			
<b>SEGUROS (3 meses)</b>						
Seguro Médico	1500	57.6	230.4			
Seguro de Responsabilidad Civil	900	34.5	138			
<b>SALARIOS (3 meses)</b>						
Primer Entrenador #1	30000	1161	5390			
Primer Entrenador #2	30000	1161	5390			
Segundo Entrenador #1	24000	928.5	4340			
Segundo Entrenador #2	24000	928.5	4340			
Fisioterapeuta	21000	812.4	3780			
Gestor de Plan de Negocio	24000	928.5	4340			
Ayudante de campo	18000	697	3220			
<b>GASTOS DE ESTABLECIMIENTO</b>						
Licencia de apertura	1000	38	38			
Otros gastos de constitución	2000	77	77			
<b>PUBLICIDAD Y MARKETING (3 meses)</b>						
Redes sociales, página web, y acciones de Marketing	8550	330	1320			
<b>TOTAL</b>	<b>399943</b>	<b>15495.54</b>	<b>42409.83</b>		<b>20000</b>	

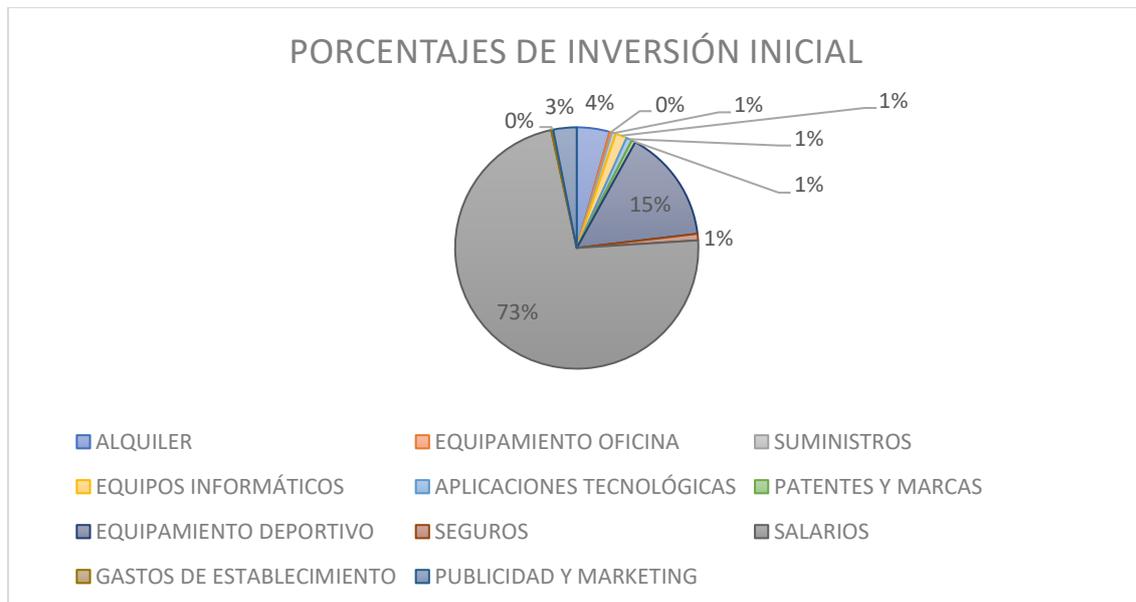
Fuente: elaboración propia

En este gráfico se refleja las necesidades totales del proyecto de forma detallada para la puesta en marcha. Se detallan todos los activos y gastos necesarios para afrontar el primer año de funcionamiento. Los importes pueden observarse en lempiras hondureños (LPS) y en euros (EUR). La totalidad de los cálculos se realizarán en euros, siendo factible para la observación y análisis del equipo. La conversión de lempira hondureño a euro es la siguiente:

**Conversión de moneda:** *1 lempira hondureño equivale a 0,039 euros*

La inversión inicial se divide en: alquiler, equipamiento de oficina, suministros, equipos informáticos, aplicaciones tecnológicas, patentes y marcas, equipamiento deportivo, seguros, salarios de personal, gastos de establecimiento, publicidad y marketing. La financiación inicial está compuesta por el capital social y el préstamo bancario (dividido en corto y largo plazo). Las necesidades totales durante la inversión anual será de EUR 42.409,83. La inversión inicial se ha calculado en base a los primeros tres meses de funcionamiento. Las necesidades de inversión inicial para el primer trimestre será de EUR 15.495,54.

**Tabla 26: Gráfico de porcentajes de las cuentas de inversión inicial**



Fuente: elaboración propia

Se observa que la mayor parte de los gastos serán de los salarios de los entrenadores y profesionales del club (73%). El equipamiento deportivo es la siguiente mayor inversión que el club deberá realizar con un 15% sobre la inversión anual. El alquiler supone un 4%, mientras que los gastos en Publicidad y Marketing ascienden a un 3% sobre la inversión anual. Estas son las cuentas con mayor porcentaje de la inversión y que tendrán mayor relevancia.

**Tabla 27: Cuenta de Inversión y Financiación Inicial**

INVERSIÓN INICIAL	IMPORTE (en euros)	FINANCIACIÓN INICIAL	IMPORTE (en euros)
Activos tangibles	1882.1	CAPITAL SOCIAL	15000
Activos intangibles	322.5	PRÉSTAMO A CORTO PLAZO	1250
IVA soportado	330.7	PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	3750
Total activos + IVA soportado	2535.3		
Gastos puesta en marcha	9405.3		
Alquiler + suministros + kit completos +seguros + salarios + publicidad			
Dinero disponible	17465		
<b>TOTAL</b>	<b>20000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>20000</b>

Fuente: elaboración propia

Una vez se analiza en detalle las necesidades de financiamiento, la inversión inicial se divide en activos tangibles, activos intangibles, el IVA soportado, y los gastos de puesta en marcha. El total de la inversión inicial deberá ser exactamente igual que la financiación inicial. El dinero restante será considerado como “Dinero disponible”. El dinero disponible será utilizado para afrontar los gastos iniciales y puesta en marcha (EUR 9.405,3) , así como su función de colchón de seguridad ante cualquier tipo de imprevistos.

**b) Cuadro de amortización activos no corrientes.**

**Tabla 28: Cuadro de amortización de los activos no corrientes**

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE LOS ACTIVOS NO CORRIENTES											
T= AÑOS		T=1	T=2	T=3	T=4	T=5	T=6	T=7	T=8	T=9	T=10
<b>INMOVILIZADO (10 años)</b>	<b>1882.1</b>										
CUOTA AMORTIZACIÓN	10%	188.21	188.21	188.21	188.21	188.21	188.21	188.21	188.21	188.21	188.21
AMORTIZACIÓN ACUMULADA		188.21	376.42	564.63	752.84	941.05	1129.26	1317.47	1505.68	1693.89	1882.1
INMOVILIZADO NETO		1693.89	1505.68	1317.47	1129.26	941.05	752.84	564.63	376.42	188.21	0
<b>ACTIVO INTANGIBLE (5 años)</b>	<b>322.47</b>										
CUOTA AMORTIZACIÓN	20%	64.49	64.49	64.49	64.49	64.49					
AMORTIZACIÓN ACUMULADA		64.49	128.99	193.48	257.98	322.47					
INTANGIBLE NETO		257.98	193.48	128.99	64.49	0.00					

Fuente: elaboración propia

En base a la Resolución de la Secretaría de Finanzas Nacional (SEFIN) mediante el Catálogo de Depreciación de Bienes y su Vida Útil, los activos del inmovilizado tienen una vida útil de diez (10) años, mientras que los activos intangibles tendrán una vida útil de cinco (5) años. A continuación, se considera una cuota de amortización de 10% para los activos del inmovilizado y una cuota de amortización de 20% para los activos intangibles. La cuota de amortización total será de EUR 252,7 en el Año 1, Año 2, y Año 3.

**c) Cuadro financiación préstamo**

**Tabla 29: Cuadro Financiación de préstamo**

**CUADRO FINANCIACIÓN DE PRÉSTAMO**

		IMPORTE				
Importe del préstamo		5,000.00 €				
Tasa de interés anual		13.20%				
Periodo del préstamo en años		4				
Fecha de inicio del préstamo		23/5/2022				
Pago mensual		134.63 €				
Número de pagos (meses)		48				
Importe total de los intereses		1,462.45 €				
Coste total del préstamo		6,462.45 €				

N.º	Pago Fecha	Inicio Saldo	Pago	Principal	Interés	Fin Saldo
1	23/6/2022	5,000.00 €	134.63 €	79.63 €	55.00 €	4,920.37 €
2	23/7/2022	4,920.37 €	134.63 €	80.51 €	54.12 €	4,839.86 €
3	23/8/2022	4,839.86 €	134.63 €	81.40 €	53.24 €	4,758.46 €
4	23/9/2022	4,758.46 €	134.63 €	82.29 €	52.34 €	4,676.17 €
5	23/10/2022	4,676.17 €	134.63 €	83.20 €	51.44 €	4,592.97 €
6	23/11/2022	4,592.97 €	134.63 €	84.11 €	50.52 €	4,508.86 €
7	23/12/2022	4,508.86 €	134.63 €	85.04 €	49.60 €	4,423.82 €
8	23/1/2023	4,423.82 €	134.63 €	85.97 €	48.66 €	4,337.85 €
9	23/2/2023	4,337.85 €	134.63 €	86.92 €	47.72 €	4,250.93 €
10	23/3/2023	4,250.93 €	134.63 €	87.87 €	46.76 €	4,163.06 €
11	23/4/2023	4,163.06 €	134.63 €	88.84 €	45.79 €	4,074.22 €
12	23/5/2023	4,074.22 €	134.63 €	89.82 €	44.82 €	3,984.40 €
13	23/6/2023	3,984.40 €	134.63 €	90.81 €	43.83 €	3,893.59 €
14	23/7/2023	3,893.59 €	134.63 €	91.80 €	42.83 €	3,801.79 €
15	23/8/2023	3,801.79 €	134.63 €	92.81 €	41.82 €	3,708.97 €
16	23/9/2023	3,708.97 €	134.63 €	93.84 €	40.80 €	3,615.14 €
17	23/10/2023	3,615.14 €	134.63 €	94.87 €	39.77 €	3,520.27 €
18	23/11/2023	3,520.27 €	134.63 €	95.91 €	38.72 €	3,424.36 €
19	23/12/2023	3,424.36 €	134.63 €	96.97 €	37.67 €	3,327.39 €
20	23/1/2024	3,327.39 €	134.63 €	98.03 €	36.60 €	3,229.36 €
21	23/2/2024	3,229.36 €	134.63 €	99.11 €	35.52 €	3,130.25 €
22	23/3/2024	3,130.25 €	134.63 €	100.20 €	34.43 €	3,030.05 €
23	23/4/2024	3,030.05 €	134.63 €	101.30 €	33.33 €	2,928.74 €
24	23/5/2024	2,928.74 €	134.63 €	102.42 €	32.22 €	2,826.33 €
25	23/6/2024	2,826.33 €	134.63 €	103.54 €	31.09 €	2,722.78 €
26	23/7/2024	2,722.78 €	134.63 €	104.68 €	29.95 €	2,618.10 €
27	23/8/2024	2,618.10 €	134.63 €	105.84 €	28.80 €	2,512.26 €
28	23/9/2024	2,512.26 €	134.63 €	107.00 €	27.63 €	2,405.26 €
29	23/10/2024	2,405.26 €	134.63 €	108.18 €	26.46 €	2,297.09 €
30	23/11/2024	2,297.09 €	134.63 €	109.37 €	25.27 €	2,187.72 €
31	23/12/2024	2,187.72 €	134.63 €	110.57 €	24.06 €	2,077.15 €
32	23/1/2025	2,077.15 €	134.63 €	111.79 €	22.85 €	1,965.36 €
33	23/2/2025	1,965.36 €	134.63 €	113.02 €	21.62 €	1,852.35 €
34	23/3/2025	1,852.35 €	134.63 €	114.26 €	20.38 €	1,738.09 €
35	23/4/2025	1,738.09 €	134.63 €	115.52 €	19.12 €	1,622.58 €
36	23/5/2025	1,622.58 €	134.63 €	116.79 €	17.85 €	1,505.79 €
37	23/6/2025	1,505.79 €	134.63 €	118.07 €	16.56 €	1,387.72 €
38	23/7/2025	1,387.72 €	134.63 €	119.37 €	15.26 €	1,268.35 €
39	23/8/2025	1,268.35 €	134.63 €	120.68 €	13.95 €	1,147.67 €
40	23/9/2025	1,147.67 €	134.63 €	122.01 €	12.62 €	1,025.66 €
41	23/10/2025	1,025.66 €	134.63 €	123.35 €	11.28 €	902.30 €
42	23/11/2025	902.30 €	134.63 €	124.71 €	9.93 €	777.60 €
43	23/12/2025	777.60 €	134.63 €	126.08 €	8.55 €	651.51 €
44	23/1/2026	651.51 €	134.63 €	127.47 €	7.17 €	524.05 €
45	23/2/2026	524.05 €	134.63 €	128.87 €	5.76 €	395.18 €
46	23/3/2026	395.18 €	134.63 €	130.29 €	4.35 €	264.89 €
47	23/4/2026	264.89 €	134.63 €	131.72 €	2.91 €	133.17 €
48	23/5/2026	133.17 €	134.63 €	133.17 €	1.46 €	0.00 €

Gastos Financieros	
Año 1	600.01 €
Año 2	457.54 €
Año 3	295.08 €
Año 4	109.82 €
<b>Total</b>	<b>1,462.45 €</b>

Amortización Préstamo	
Año 1	1,015.60 €
Año 2	1,158.07 €
Año 3	1,320.54 €
Año 4	1,505.79 €
<b>Total</b>	<b>5,000.00 €</b>

Fuente: elaboración propia

Se solicita un préstamo bancario en el Banco Ficohsa de un importe de EUR 5.000, a devolver en cuatro años. El primer año se considera una devolución del préstamo a corto plazo, mientras que los años restantes serán devoluciones del préstamo a largo plazo. Se dividirá en 48 cuotas. El tipo de préstamo será para pequeñas y medianas empresas que ofrece la entidad financiera, aplicando un tasa de interés anual del 13,2%. El importe total de los intereses asciende a EUR 1.462,45,

siendo devuelto a final de la última cuota el valor de EUR 6.462,45. Los cuadros “Gastos Financieros” y Amortización de préstamo” explican la cantidad de gastos que incurre el préstamo y la parte amortizada del préstamo en cada año, respectivamente.

**d) Cuadro de IVA**

**Tabla 30: Cuadro de IVA**

<b>CUADRO DE IVA</b>				
<b>TIPO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
VENTAS PREVISTAS	59853	65838	72422	86907
IVA VENTAS 15% (REPERCUTIDO)	8978	9876	10863	13036
IVA SOPORTADO	2045	2183	2330	2868
LIQUIDACIÓN IVA	6933	7693	8533	10168

Fuente: elaboración propia

El tipo de IVA vigente en Honduras se encuentra en un 15%. EL IVA soportado es el valor que se paga cuando se adquiere un producto para la empresa, mientras que el IVA repercutido es el valor que se le cobrará a nuestros clientes por la prestación de nuestros servicios o venta de productos. El IVA será liquidado a Hacienda mediante el saldo de las cuentas de Hacienda Pública en la contabilidad general del club. Se calcula en base a las ventas anuales previstas, anteriormente estimadas en la *Tabla 18: Previsión de Ventas Año 1,2, y 3*. La liquidación del IVA es el resultado entre la diferencia entre IVA soportado y el IVA repercutido.

e) Cuenta previsional de resultados a 3 años

**Tabla 31: Cuenta previsional de resultados a 3 años**

Cuenta previsional de tesorería (3 años)					
TIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	DESCRIPCIÓN
<b>ENTRADAS DE DINERO</b>					
SALDO INICIAL	20000	34191	49586	70086	
COBROS VENTAS PREVISTAS	59853	65838	75714	90857	
IVA VENTAS 15% (REPERCUTIDO)	8977.95	9876	10863	13036	
<b>SALIDAS DE DINERO</b>					
PAGOS TOTAL GASTOS (SIN IVA)	9405	10064	10768	11845	Gastos explotación y aprov. + gastos arranque
GASTOS DE PERSONAL (sueldos + seg. social)	32437	36190	40000	48680	
PAGOS DEV. PRÉSTAMO (SIN LOS INTERESES)	1015.6	1158.1	1320.5	1505.8	
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES PRÉSTAMO)	600.0	457.5	295.1	109.8	
PAGOS INICIALES INVERSIÓN ACTIVOS (QUE NO SEAN GASTOS) (SIN IVA)	2204.6				Pago en t=0, al inicio del año 1.
TOTAL IVA SOPORTADO	2045	2183	2330	2868	(IVA ACTIVOS + IVA GASTOS)
PAGO LIQUIDACIÓN IVA	6933	7693	8533	10168	IVA REP. - IVA SOP.
PAGO IMPUESTO SOCIEDADES (15% AÑO 1 Y 2, 25% AÑO 3)		2574	2831	6100	Año 1 no hay pago, año 2 se paga el del 1, y año 3 se paga el del 2.
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>88831.1</b>	<b>109905</b>	<b>136164</b>	<b>173979</b>	
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>54640</b>	<b>60319</b>	<b>66078</b>	<b>81276</b>	
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>34191</b>	<b>49586</b>	<b>70086</b>	<b>92703</b>	Dinero en caja al final de cada año

Fuente: elaboración propia

La cuenta previsional de tesorería refleja todas las entradas y salidas de la escuela en los años 1,2, y 3. Todos los pagos se realizan al contado en cada año. El saldo inicial en el año 1 es la suma del capital social y el préstamo bancario solicitado al Banco Ficohsa (EUR 20.000). Las entradas de dinero se restan del total de salidas de dinero, obteniendo como resultado el saldo en tesorería. Esta cantidad será el saldo inicial de cada año, en este caso, el saldo de tesorería en el año 1 será el saldo inicial del año 2. Los pagos en concepto de Impuesto sobre Sociedades son calculados en la *Tabla 32: Cuenta previsional de resultados*. En ella se explica los diferentes porcentajes aplicados dependiendo del año en el que la empresa se encuentre. Cabe destacar que no existe el pago de este impuesto en el año 1, sino que se paga en el siguiente año, y así sucesivamente.

**f) Cuenta previsional de resultados**

**Tabla 32: Cuenta previsional de resultados**

<b>CUENTA PREVISIONAL DE RESULTADOS</b>				
TIPO DE RATIO	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>	Ventas sin IVA	59853	65838	75714
<b>GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	Gastos explotación y aprov. + gastos arranque	9405	10064	10768
<b>GASTOS PERSONAL</b>		32437	36190	40000
<b>GASTOS FINANCIACIÓN</b>		600	458	295
<b>AMORTIZACIONES</b>	Amortización de los activos	252.7	252.7	252.7
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAII)</b>		17158	18875	24398
<b>ISS 15%/15%/25%</b>	Impuesto de Sociedades	2574	2831	6100
<b>BENEFICIO NETO</b>		14585	16043	18299

Fuente: elaboración propia

La cuenta previsional de resultados refleja la previsión de ingresos y gastos durante cada año de funcionamiento. Los ingresos son el total de ventas realizadas en un año, sin incluir IVA, los gastos de explotación se componen de los gastos de aprovisionamiento y puesta en marcha de la empresa. En esta tabla se incluyen las amortizaciones de los activos tangibles e intangibles. Todos los gastos y amortizaciones se restan de la base de los ingresos, lo que nos deja como resultado los beneficios antes de impuestos (BAII). Luego se aplica el Impuesto sobre Sociedades siendo aplicado un 15% en el año 1 y 2, y un 25% en el año 3. Esto es debido a que la Academia FC Vacacional es una nueva empresa y goza de esta aplicación del 15% de dicho impuesto durante los primeros años de actividad.

**g) Balance previsional a 3 años.**

**Tabla 33: Balance previsional a 3 años**

<b>BALANCE PREVISIONAL A 3 AÑOS</b>							
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PASIVO NETO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS (INMOVILIZADO)	1882.1	1408	1240	CAP. SOCIAL	15000	15000	15000
ACTIVOS INTANGIBLES	322.47	292	206	BENEFICIO	14585	16043	18299
TESORERÍA	34191	49586	70086	RESERVAS		14585	30628
				PRÉSTAMO LP	2826.33	1505.79	0
				PRÉSTAMO CP	1158.07	1320.54	1505.79
				HACIENDA Iss	2574	2831	6100
<b>TOTAL</b>	<b>36395</b>	<b>51286</b>	<b>71532</b>	<b>TOTAL</b>	<b>36143</b>	<b>51286</b>	<b>71532</b>

Fuente: elaboración propia

Esta tabla refleja el balance previsional a 3 años de la Academia FC Vacacional. En la parte izquierda en color verde se observan los activos inmovilizados e intangibles de los próximos tres

años. El pasivo neto consta del capital social aportando por los socios, el beneficio obtenido en cada año de actividad, las reservas, los pagos del préstamo a corto y largo plazo, y los pagos que se deben realizar a Hacienda por el Impuesto sobre Sociedades.

## h) Ratios financieros

**Tabla 34: Ratios Financieros**

RATIOS FINANCIEROS				
TIPO DE RATIO	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>				
Fondo de Maniobra	Activo corriente - Pasivo corriente	30459	45435	62480
Ratio del liquidez o solvencia económica	Activo corriente / Pasivo corriente	9	12	9
Ratio de Tesorería	Disponible / Pasivo Corriente	9	12	9
<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>				
Ratio de endeudamiento (1)	Total pasivo + Patrimonio Neto	0.2	0.1	0.1
Ratio de endeudamiento (2)	Total pasivo / Patrimonio Neto	0.1	0.4	0.6
Ratio de Patrimonio Neto	Total Patrimonio Neto / (Total pasivo + Patrimonio Neto)	0.82	0.89	0.89
Ratio de garantía	Activo total / Pasivo total	5.55	9.07	9.41
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>				
Ratio de beneficio	Beneficio neto x 100 / Ventas anuales.	24.37	24.37	24.17
ROE (Rentabilidad financiera)	Beneficio Neto x 100 / Total patrimonio neto medio.	49.3	35.2	28.6
ROA (Rentabilidad económica)	Beneficio económico (BAII) x 100 / Activo total medio	59.0	51.7	52.7

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se reflejan los ratios financieros correspondientes al proyecto. Con esto se busca la salud financiera de la Academia mediante cálculos de rentabilidad.

El fondo de maniobra es el excedente del activo cuando se pagan todas las obligaciones durante el año de actividad. En los tres años son resultados positivos. El ratio de liquidez y ratio de tesorería es igual ya que el activo corriente que tiene el club es el dinero disponible. Al ser un servicio no existen existencias, por lo que el activo corriente será igual que el dinero disponible. El ratio de endeudamiento adecuado deberá situarse entre 0,4 y 0,6. Un valor que se encuentra por encima de 0,6 significa que la empresa está muy endeudada, mientras que un valor menor a 0,4 significa que los recursos propios son mal aprovechados. En nuestro caso los años 2 y 3 se encuentran en los rangos óptimos, por lo que no existe un riesgo de endeudamiento. En el año 1 sí que existe un mal aprovechamiento de los recursos propios, teniendo en cuenta que es nuestro primer año de actividad.

**ROA:** el ROA, o *Return On Assets*, que mide la capacidad de generar ganancias en una empresa. Se habla de la rentabilidad económica de la empresa. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROA} = \text{Beneficio neto} / \text{Activo total medio}$$

El valor del ROA en los primeros tres años de actividad se sitúa entre el 51,7% y 59%, lo que se considera rentable y aceptable para nuestro negocio.

**ROE:** o *Return on Equity*, es una fórmula que mide la rentabilidad financiera de una empresa. Nos indica la capacidad de generar beneficios con los recursos que se disponen.

$$\text{ROE} = \text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}$$

Se obtiene un resultado del 49,3% en el año 1, un 35,2% en el año 2, y un 28,6% en el año 3. En los tres casos el ROE es inferior al ROA, por lo que al club no le debe interesar endeudarse desde una perspectiva financiera.

## 10.2. Selección de fuentes de financiación

El club ha optado por dos vías de financiación: aportación de socios de capital y préstamo bancario. Los socios aportarán un total de EUR 15.000, divididos en cinco aportaciones (una aportación por cada socio). Mientras que los EUR 5.000 restantes serán financiados mediante un préstamo bancario en el Banco Ficohsa, a devolver en cuatro años.

## 10.3. Cálculo Ke y WACC

**Cálculo Ke:** la Ke es la rentabilidad exigida o esperada por los accionistas, el rendimiento mínimo esperado que se piensa obtener al invertir en un proyecto de negocio. Además, es la tasa que utilizar para calcular el VAN del proyecto.

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Siendo:  $R_f$  (rentabilidad del bono de referencia);  $\beta$  (coeficiente Beta);  $(R_m - R_f)$  (Prima riesgo mercado). Valores aplicados:  $\beta = 0,44$ ;  $R_f = 0,19\%$  y la prima de riesgo =  $8,42\%$

$K_e = 10\%$  (valor redondeado)

Nota: Beta es un coeficiente indicativo de la situación del sector de actividad al que pertenezca este proyecto de negocio.

**Cálculo del WACC:** es el coste promedio ponderado del mix de financiación elegido (parte de capital propio + parte de deuda bancaria), y que se conoce como "WACC" (*Weighted Average Cost of Capital*). Representa el coste de financiación del proyecto.

$$WACC = K_d \times \%D(1 - \text{Impuesto de Sociedades}) + K_e \times \%E$$

Siendo:

D: deuda bancaria solicitada para el proyecto à  $5.000 / 20.000 = 25\%$  (0,25)

E: equity, capital aportado por los accionistas à  $15.000 / 20.000 = 75\%$  (0,75)

K<sub>d</sub>: coste de la deuda, es el tipo de interés del préstamo à 13,20% (0,132)

K<sub>e</sub> = rentabilidad exigida o esperada por los accionistas (cost of equity) à 10% (0,10)

Impuesto Sociedades año 1: 15% (0,15)

$$WACC = 0,132 \times 0,25 (1 - 0,15) + 0,10 \times 0,75 = 0,028 + 0,075 = 0,103 = 10,3\%$$

#### 10.4. Rentabilidad del proyecto : VAN, TIR, y PAYBACK

El VAN, o Valor Actual Neto, mide el rendimiento de los flujos de ingresos que entran en la empresa. Estima las ganancias que la empresa obtiene. Mientras que el TIR, o la Tasa Interna de Retorno, es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión para comprobar la viabilidad de una inversión (Sevilla, 2014). El PAYBACK calcula el retorno de la inversión del proyecto. Refleja el período que transcurre para que los flujos de caja positivos igualen los flujos de caja negativos. Se calculan de la siguiente forma:

$$\mathbf{VAN:} -\text{Inv. Inicial} + ((FC_2/1+k)^1) + ((FC_3/1+k)^2) + ((FC_3/1+k)^3) + ((FC_4/1+k)^4)$$

Siendo:

Inv. Inicial: inversión inicial

FC: flujo de caja en cada período (Ingresos – egresos)

K: tasa de interés (10%)

**TIR:** el TIR es más complejo de explicar de forma manual y se realiza mediante una fórmula en Excel.

**PAYBACK:** Inversión inicial / resultado promedio de flujo de caja

**Tabla 35: VAN, TIR, y PAYBACK**

<b>VAN, TIR, y PAYBACK</b>		
<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor presente</b>
Inversión Inicial	20000	-20000
1	34191	31082.64
2	49586	40980.48
3	70086	52656.44
4	92703	63317.20
		47009.19
Período (en años)	4	
Tasa de interés	10%	
Inversión inicial	20000	
<b>VAN</b>	<b>168036.77</b>	
<b>TIR</b>	<b>178%</b>	
<b>PAYBACK</b>	<b>0.43</b>	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran los resultados del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa interna de retorno (TIR), y el PAYBACK. EL VAN arroja un resultado de EUR 168.036,77, y ya que este número es positivo, el proyecto es rentable. Sobre la Tasa interna de retorno, el valor es muy superior al 100%, esto puede ser por la proporción de la inversión inicial sobre los flujos de caja que se esperan. Esto nos dice que por cada 100 euros invertidos se obtiene un ingreso de 178 euros cada año. En cuanto al PAYBACK, se espera que se recupere la inversión realizada en el primer año de actividad, específicamente en 0,43 años. Se puede observar en la tabla anterior que se recupera entre el año 0 (Inversión inicial) y año 1. Después de observar estos cálculos se determina que el proyecto es rentable.

## 11. ASPECTOS FORMALES Y JURÍDICOS

### 11.1. Elección de la forma jurídica

La elección de forma jurídica de la escuela de fútbol se ha realizado basándose en el tipo de empresa, tamaño, actividades realizadas, capital social, entre otros. Se ha elegido la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada (o Sociedad Limitada), Según el artículo 66 del Código de Comercio aprobado por el Congreso Nacional de Honduras, una sociedad de responsabilidad limitada es la que existe bajo una razón social o bajo una denominación y cuyos socios sólo están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales, que nunca estarán representadas por títulos valores, puedan cederse sino en los casos con los requisitos que establece el presente Código. En el *Anexo 3: Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada* se puede observar el documento de constitución de la sociedad a efectos legales. En este documento se reflejan las cantidades invertidas por cada socio, y las obligaciones de cada uno de ellos.

### 11.2. Reparto accionarial y administradores

Según el apartado DECIMO QUINTO del documento de constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (*véase Anexo 3: Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada*), de las utilidades netas o pérdidas que resultaren en cada año social se deducirá el cinco por ciento (5%) para formar Capital de Reserva hasta que importe la quinta parte del Capital Social y de otras reservas que de acuerdo con la Asamblea se distribuirán entre los socios en proporción a sus respectivas partes sociales.

### 11.3. Régimen fiscal aplicable

Se aplican las obligaciones y derechos que se recopilan en el Código de Comercio de Honduras y la Dirección General del Trabajo.

### 11.4. Trámites administrativos por realizar

**Logotipo:** el logotipo oficial del club deberá ser registrado en la Dirección General de Propiedad Intelectual de Honduras.

**Tramitación de Registro Tributario Nacional:** el Registro Tributario Nacional es un documento que sirve para realizar trámites tributarios y es un requisito para transacciones económicas, además es importante a la hora de suscribir toda clase de contratos. Es un código único, generalmente de carácter numérico, utilizado con el fin de poder identificar inequívocamente a toda persona natural o jurídica susceptible de tributar, asignado a éstas por el

Estado, con el que confeccionan el registro o censo de estas, para efectos administrativo y tributarios.

**Personería jurídica:** Es una figura legal que faculta a la persona natural o jurídica para adquirir derechos y obligaciones. Se obtiene al presentar la Solicitud de Otorgamiento de Personería Jurídica en la Secretaría General de la Secretaría de Desarrollo Económico, adjuntando los siguientes documentos:

- a) Carta Poder otorgada a un Abogado por parte del Comerciante.
- b) La escritura de Declaración de Comerciante Individual.
- c) Acta Constitutiva o Fundación que debe de contener:
  - o Lugar y fecha de la Constitución.
  - o Datos personales del constituyente.
  - o La identificación del constituyente.
  - o El nombre de la entidad o establecimiento comercial.
  - o El objeto social o finalidad.

**Licencia de Apertura:** Es la autorización que concede la Municipalidad de Puerto Cortés del lugar en donde va a funcionar la Academia, para el funcionamiento de este, previo a cumplir los siguientes requisitos:

- a) Solicitud de Permiso de Operación.
- b) Fotocopia del Documento Nacional de Identificación (DNI)
- c) Solvencia Municipal (Hay que tener pagados los impuestos municipales vecinales)
- d) Registro Tributario Nacional (RTN).
- e) Si el local en donde va a funcionar la Academia es alquilado, como es el caso, se debe de presentar fotocopia del Contrato de Arrendamiento o Sub Arrendamiento debidamente registrado en el Juzgado de Justicia Municipal.
- f) Carta Poder autenticada por Notario y del Carné del Colegio de Abogados de Honduras del Profesional del Derecho que hará este trámite.

**Reglamento Interno de Trabajo:** La solicitud de Aprobación y Registro de un Reglamento Interno de Trabajo se presenta ante la Dirección General del Trabajo, dependencia de la Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social ([Formalizatunegocio.org](http://Formalizatunegocio.org)). Este es un documento donde se reflejan las reglas y directrices de los trabajadores dentro de la escuela. Debe ser aprobado previamente por la Dirección General del Trabajo.

### 11.5. Seguros, licencias, y contratos mercantiles

La Academia FC Vacacional deberá gestionar la Licencia de Apertura, explicada en el apartado “11.4: Trámites administrativos por realizar”. Asimismo, el club está obligado a realizar un contrato de tiempo indefinido o tiempo definido a todos los trabajadores de la escuela de fútbol. En este contrato deberá reflejar los derechos del trabajador y contar con 14 pagas anuales. Esta pagas se dividen en doce pagos mensuales corrientes, un pago en concepto de aguinaldo, y un pago en concepto de Décimo Cuarto.

En cuanto a los seguros, el club deberá contratar un seguro de responsabilidad civil. Es un contrato donde se cubren los daños ocasionados a terceros derivados de las operaciones de la escuela. Son pólizas hechas a la medida dependiendo de sus riesgos en las operaciones o actividades. El club también deberá contratar un seguro médico para los jóvenes inscritos y trabajadores de la escuela ante lesiones derivadas de la actividad deportiva.

### 11.6. Obligaciones de la empresa

La empresa tendrá una serie de obligaciones como sociedad de responsabilidad limitada ( o S: de R:L.) y estará dividida en obligaciones contables, fiscales, y laborales.

#### **Obligaciones contables**

Según el Código de Comercio, todo comerciante deberá llevar **un Libro de Inventarios y Balances**, un **Libro Diario**, y un **Libro Mayor** y los demás que sean necesarios para exigencias objetivas o de las leyes especiales. Se debe crear un **Libro de inventario y Libro de cuentas anuales** para recoger todos los datos contables de un año natural. Se puede observar de forma detallada las obligaciones contables en una sociedad en el *Anexo 4: Obligaciones contables: Contabilidad Mercantil*. Este anexo es un fragmento de las obligaciones mercantiles del Código de Comercio de Honduras.

#### **Obligaciones fiscales**

El club deberá darse de **alta en el Servicio de Administración de Rentas** (o abreviado SAR). Es a este servicio al que se deben pagar los impuestos correspondientes, aunque existen algunas excepciones, como el caso en el que no se paga el Impuesto por Sociedades en el primer año de actividad, sino hasta el siguiente año (Año 2). El club también deberá declarar el **IVA repercutido e IVA soportado**. Otra de las obligaciones fiscales es el **Impuesto sobre la Venta (ISV)**, que es el impuesto conocido como IVA en España. En este documento el ISV es igual que el IVA. La tasa general se sitúa en un 15% sobre la base imponible.

## **Obligaciones laborales**

La Academia FC Vacacional deberá crear y legalizar los libros correspondientes para mantener un histórico económico cada año. El **libro de actas** es el libro donde se recopilan la totalidad de los acuerdos realizados por la Junta Directiva durante Asambleas Generales o Asambleas Extraordinarias. Según el artículo 77 del Código de Comercio, la sociedad llevará un **libro especial de socios**, en el que se inscribirá el nombre y el domicilio de cada uno, con indicación de sus aportaciones y la transmisión de las partes sociales. Se deben realizar **contratos de trabajo** a cada uno de los empleados. Estos deberán ser escritos, por tiempo indefinido o por tiempo definido, y remunerados con 14 pagas anuales. Para los empleados en condición de becarios se realizan convenios y acuerdos colaborativos con los centros correspondientes o contratos de prácticas por tiempo definido. Asimismo, se debe dar de **alta en la Seguridad Social** a los trabajadores con contratos remunerados dentro de la academia

## 12. IMAGEN CORPORATIVA

### 12.1. Página web

Uno de los pilares fundamentales en el área de Marketing y Comunicación será la página web y redes sociales del club. Se ha explicado la importancia de estas aplicaciones y herramientas tecnológicas para la captación de nuevos clientes y jugadores, así como la apertura a nuevos negocios y métodos de venta de productos y servicios. Cabe resaltar la necesidad de acelerar el cambio tecnológico en algunas de las tareas y gestiones que se deban realizar durante las actividades, por ejemplo, la suscripción de jugadores en la página web del club.

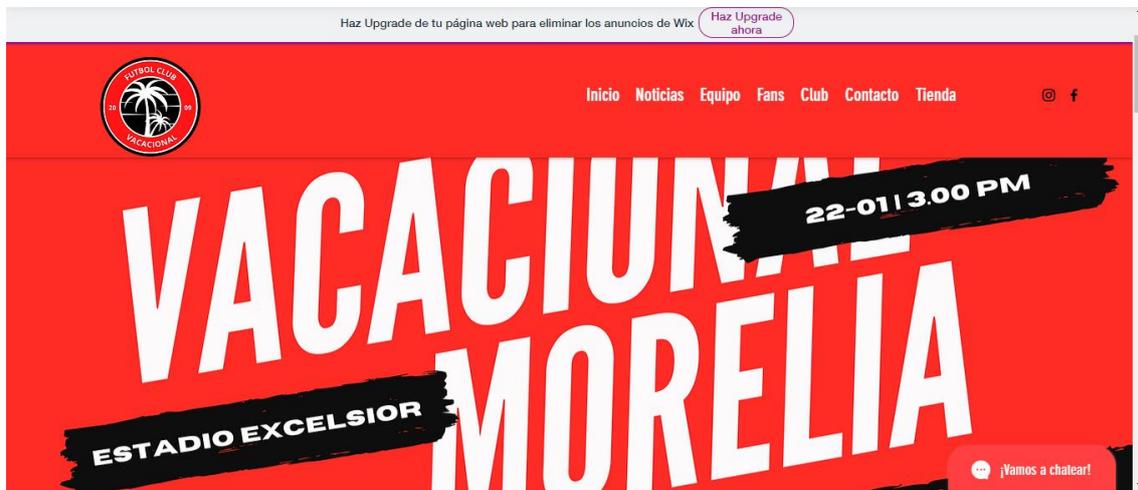


Imagen 16: Página de inicio de sitio web (Fuente: elaboración propia en el software “Wix”)

La página web oficial del club ha sido creada en el software de programador de sitios web “Wix”. En ella figuran los siguientes apartados:

**Inicio:** página principal de sitio web.

**Noticias:** en este apartado se observan las noticias publicadas del club e información relevante sobre la actualidad del FC Vacacional.

**Equipo:** en este apartado resaltan los equipos sénior del club que consta del primer equipo y equipo filial.

**Fans:** dedicado a los aficionados y padres de familia para profundizar sobre las ventajas de ser parte del club.

**Club/Academia:** se refleja el funcionamiento de la Academia FC Vacacional y los componentes necesarios para brindar un servicio eficaz. Asimismo de adjuntan los planes pedagógicos, horarios

de entrenamientos y partidos, dossiers, metodología, introducción al cuerpo técnico, entre otros. También se puede observar la historia del club y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

**Contacto:** atención al socio y cliente, números de teléfono y móvil, formulario de contacto.

**Tienda:** este apartado podrá ser utilizado para la venta de productos de Merchandising.



Imagen 17: Apartado de Noticias del club (Fuente: elaboración propia en el software “Wix”)

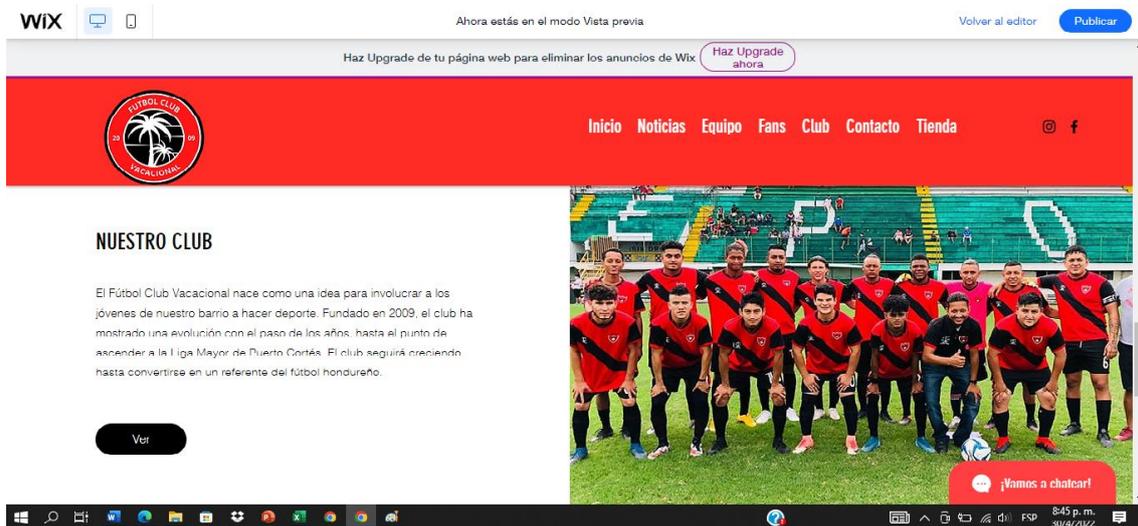


Imagen 18: Noticias del club (Fuente: elaboración propia en el software “Wix”)

## 12.2. Redes sociales

Las redes sociales con mayor utilidad para el club son Instagram y Facebook. Esto ha sido confirmado en las estrategias de promoción del club, al ser fundamentales para la captación de jóvenes adolescentes y padres de familia. Cabe resaltar la relevancia de Facebook sobre las demás redes sociales y la ausencia de trascendencia en redes sociales como TikTok o Pinterest. Esto no supone que se dejará de lado esta redes sociales, sino que en los primeros años de actividad se explotarán los canales que traerán mayores resultados positivos al club, y luego se podrá investigar y experimentar con otro tipo de estrategia visual en diferentes redes sociales.

### Facebook



Imagen 19: Página oficial de Facebook (Fuente: Página oficial de Facebook)

La estrategia de contenidos de Facebook se basa en los contenidos visuales, videos de muestra del funcionamiento del club, la presentación de jugadores y empresas colaboradoras, e imágenes de entrenamientos y eventos sociales. Asimismo, se enfocará en los botones de acción para la redirección hacia la página web. El uso de Facebook Ads e Instagram Ads será fundamental tomando en cuenta el alcance y presupuesto establecido por el club. Según el informe anual de DATAREPORTAL con el software Hootsuite sobre la situación digital en Honduras (2021), “Facebook recibe el 67,27% del flujo, creciendo un 18,1% en el tráfico web referido”. Es la red social que mayor flujo de tráfico web obtiene, por delante de Instagram y Twitter.

## Instagram

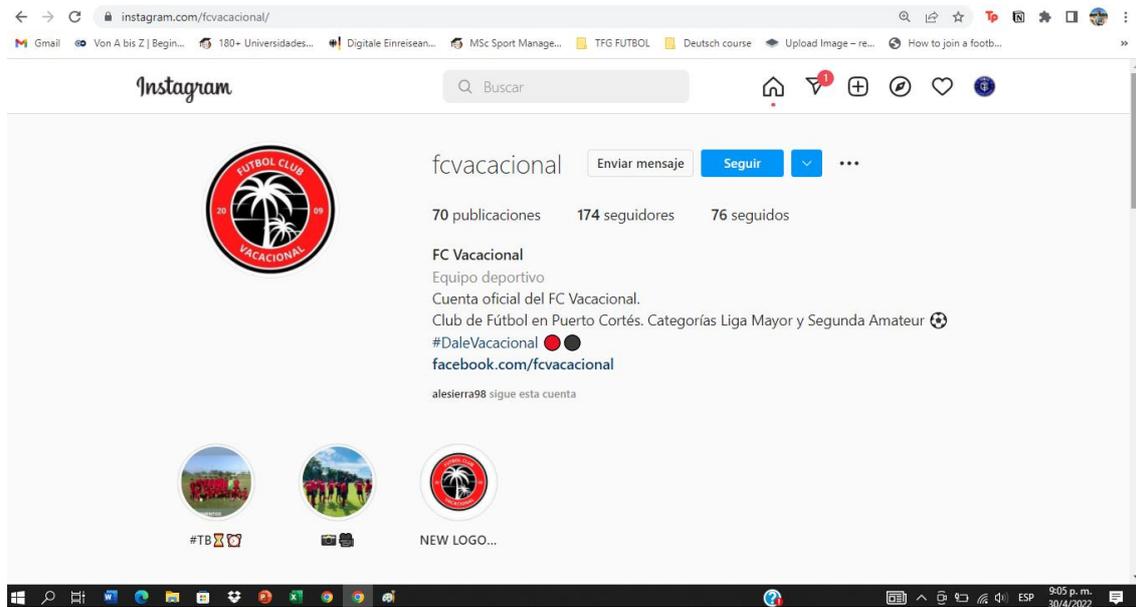


Imagen 20: Página oficial de Instagram (Fuente: Instagram)

La estrategia de contenidos de Instagram es muy similar a la utilizada en Facebook, al ser redes sociales de uso similar dentro de este sector, por lo que los contenidos audiovisuales de calidad (*reels* en su mayoría) obtendrán mayor relevancia dentro del perfil. También se utilizarán videos de muestra del funcionamiento del club, imágenes de entrenamientos y eventos sociales, y la presentación de jugadores y empresas colaboradoras. En esta red social se aplicarán estrategias de *fan engagement* al darle mayor atención a los usuarios mediante tomas de decisiones dentro del club. Esta estrategia busca fidelizar a los usuarios y compradores, estableciendo una comunidad de aficionados sostenible. Estas herramientas serán las más utilizadas para la búsqueda de nuevos clientes a nivel online y serán el puente entre los padres de familia y la página web en el caso del segmento de familias de renta media con niños entre 5 y 12 años.

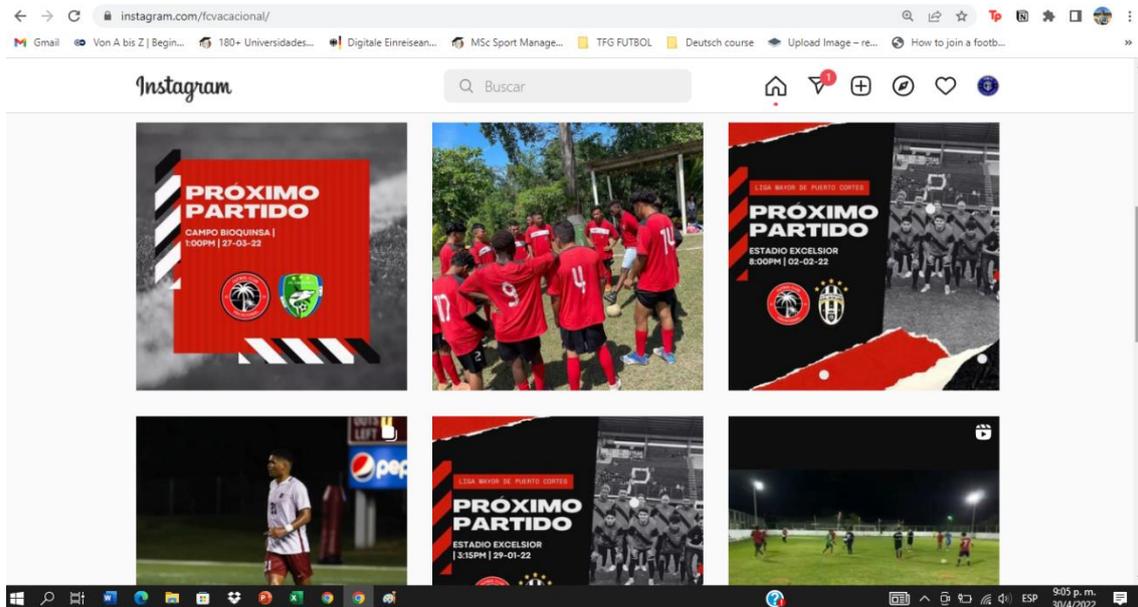


Imagen 21: Publicaciones de la página de Instagram (Fuente: Instagram)

Esta es una muestra del tipo de contenido que se ofrece actualmente en el perfil público de Instagram. El club medita la presencia de contenidos sobre los equipos seniors y fútbol base dentro de sus redes sociales.

### 12.3. Branding

El Branding es un proceso que tiene como objetivo crear valor a la marca del club y reforzándola con el tiempo y manteniendo una coordinación entre los valores con nuestro estilo de operaciones. Durante el proceso de Branding se crea una identidad corporativa donde figuran diferentes componentes que nos diferencian de los demás. Estos componentes incluyen el nombre deportivo y comunicativo, paleta de colores, logotipo, y formas de prestación. Se pueden observar en el apartado 6.2: *Política de marca*.

### 12.4. Gestión de la calidad

El club cuenta con un mecanismo de retroalimentación entre los padres de familia y jugadores sobre el rendimiento de los miembros del staff técnico y empleados del club. Esta retroalimentación será realizada mediante encuestas mensuales enviadas a los usuarios de club, en este caso, los jugadores y padres de familia. Asimismo, se ofrecen reuniones para aclarar cualquier tipo de incidentes dentro de la Academia. De igual manera, el club garantiza la obtención de todos los estándares de calidad de FIFA y la Federación Nacional Autónoma de Fútbol de Honduras (FENAFUTH) para la correcta realización de la práctica deportiva.

## 12.5. Responsabilidad social

### 12.5.1. Responsabilidad Social Corporativa

Se ha visto en distintos apartados de este plan la iniciativa del club del apoyo a los negocios locales, claramente visto en la selección de proveedores, fomentando el uso y consumo de productos de origen local. Es la mejor manera de potenciar el comercio de Puerto Cortés, así como ayudar al fomento de buenas prácticas. Honduras es un país donde se carece la práctica del reciclaje en general, así como el desconocimiento de las nuevas prácticas que ayudan al medio ambiente. Es por ello por lo que el club tratará de llevar a cabo dentro del plan pedagógico un sistema de buenas prácticas que se llevarán a cabo en todas las etapas y categorías de la Academia FC Vacacional.

### 12.5.2. Código de buen gobierno

Dentro del club existe un código ético que deberá ser respetado por todas las personas involucradas. Este código ético ha sido aprobado por la Junta Directiva compuesta por los socios aportadores en las que figuran los siguientes principios:

- a) Se fomenta la práctica deportiva en conjunto con los valores morales.
- b) Igualdad en el trato de hombres y mujeres, siendo este respaldado por toda la Junta Directiva.
- c) Cultura empresarial transparente, honrada, y objetiva ante cualquier circunstancia.
- d) Fomento de buenas prácticas extradeportivas.
- e) Responsabilidad, respeto y equidad durante las actividades deportivas y extradeportivas.
- f) En ninguna circunstancia se aceptan actos discriminatorios y ofensivos hacia los integrantes del club.
- g) Se promueve la honestidad entre entrenadores y jugadores, así como entre la Junta Directiva y empleados del club.
- h) Serán respetados los derechos y obligaciones de los empleados del club.
- i) El club contará con una política de protección de datos de los jugadores y entrenadores.
- j) El club, junto a la Municipalidad de Puerto Cortés, buscarán la aplicación de competencias legítimas y honestas entre jóvenes y adolescentes.
- k) Se garantiza la transparencia por parte del club durante las situaciones contractuales.

## 13. PLAN DE EXPANSIÓN

### 13.1. Objetivos y metas a largo plazo

El Fútbol Club Vacacional ha creado esta escuela de fútbol como punto de partida hacia el desarrollo de nuevos servicios que se enfocarán en la captación y fidelización de una comunidad sólida y sostenible de aficionados. Se establece un plazo entre 4 y 5 años para el desarrollo de los nuevos servicios del club. Se han explicado en el apartado “4.1 Características del producto/servicio” los productos y servicios que se implementarán en un Plan de Expansión a nivel nacional. El club sostiene la idea de crear un Campus de fútbol de Verano e Invierno. Será llamado “Vacacional Campus Program”, en el que servirá como plan de desarrollo y fomento de los valores del club.

En cuanto a la escuela de fútbol, se espera que se suscriban 350 jugadores en el Año 1, seguido de un incremento del 10% en ventas en el siguiente año, 15% en el año 3, y un 20% en el año 4.

### 13.2. Plan de crecimiento

#### 13.2.1. Nuevos mercados

El “Vacacional Campus Program” es un proyecto a largo plazo que busca reunir jóvenes entre 8 y 17 años de todo el país. La Academia FC Vacacional deberá conseguir un cierto grado de notoriedad en los primeros cuatro años de actividad para poder introducir la idea del campus de fútbol. En este punto del tiempo se deberá haber conseguido acuerdos colaborativos con empresas y patrocinadores del club, beneficios en los últimos años, y una mayor penetración de mercado a nivel local y nacional. Se busca abrir mercados en la ciudades donde se encuentra la mayor parte de la población, como San Pedro Sula, La Ceiba, Tegucigalpa, y Comayagua. Para esta apertura al mercado será fundamental el desarrollo del marketing digital y un mayor uso de redes sociales. Se debe distinguir la Academia FC Vacacional del resto de escuelas de fútbol. Otra ventaja del club es la localización de la ciudad de Puerto Cortés. Al ser una ciudad costera, con conexiones de carreteras principales del país, tradición deportiva, y un punto turístico famoso del país hará que sea más atractivo para los potenciales clientes. Pero el club también abrirá sus puertas a los países vecinos, en este caso, Guatemala y El Salvador. La ciudad se encuentra a sólo 60 kilómetros de la frontera con Guatemala, y a 94 kilómetros de la ciudad más cercana de este país, Puerto Barrios. Es una oportunidad que se ha visto reforzada por los diferentes torneos que se realizan entre clubes hondureños, guatemaltecos, y salvadoreños. El club deberá conseguir una cartera de clientes y clubes de estos países para poder crear acuerdos de colaboración.

### 13.2.2. Nuevos productos/servicios

Ya hemos hablado sobre el campus de fútbol, pero además de esta idea el club buscará que durante estos años el club pueda conseguir ascender en categorías sénior. En Honduras existe la Liga Nacional de Fútbol Profesional (1ra División), Liga de Ascenso (2da División), Liga Mayor (3ra División que se divide en ligas regionales por todo el país), y resto de ligas amateurs. El club buscará que los jugadores puedan mantenerse en dentro del club una vez finalicen su etapa de juveniles y accedan a los equipos senior. Si se realiza de una forma correcta siguiendo la política de gestión de la cantera, el club podrá optar por ascender a la Liga de Ascenso en un plazo de cinco años. Cabe destacar que el club ha disputado dos temporadas consecutivas en la Liga Mayor de Puerto Cortés sin una gran inversión económica. Una vez el club logre un estatus profesional en el fútbol hondureño, se procede a la creación de un servicio exclusivo para los aficionados del club. Este servicio es de “*Hospitality*”, que se refiere a un servicio VIP durante los espectáculos deportivos del primer equipo del FC Vacacional.

Este servicio será respaldado por los socios y patrocinadores del club. Se busca fidelizar aún más la comunidad de fans y establecer vínculos más estrechos con ellos. El club jugará en el Estadio Excelsior si llega a un nivel profesional, e incluso durante sus partidos en la Liga Mayor de Puerto Cortés. Una de las características de este proyecto es la aproximación de los aficionados hacia los jugadores, y se buscará una mayor experiencia durante el espectáculo. Se ofrece una vista más cercana al campo de fútbol y poder estar cerca del túnel de vestuarios.



Imagen 22: Estadio Excelsior de Puerto Cortés (Fuente: Diario Deportivo Más)

En esta imagen se observa en el cuadro rojo la posición en la que los aficionados podrán sentarse y observar el partido de fútbol con un saludo previo a los jugadores, sesión de fotografía,

finalizando con una comida o cena organizada por el club. Esto será realizado una vez se apruebe la solicitud por parte de Asociación de Fútbol Regional y la Liga Nacional de Fútbol Profesional.



Imagen 23: Vista desde el campo del Estadio Excelsior (Fuente: Galería del club)

En esta imagen se aprecia desde el campo una vista del espacio que se utilizará para los aficionados que contrataran el servicio VIP del club durante los espectáculos deportivos. Esto ayudará a que el aficionado pueda desarrollar ese sentimiento de pertenencia hacia el club y que pueda crecer de una forma constante.

## 14. CONCLUSIONES

La Academia FC Vacacional es un proyecto ideado por el Fútbol Club Vacacional con la intención del fomento y desarrollo del fútbol en niños y jóvenes de la ciudad de Puerto Cortés. Se explica la viabilidad del proyecto detallando las diferentes características y factores que hacen de este proyecto un éxito en el futuro. Cabe recordar que este proyecto está ideado para iniciar sus actividades en enero de 2023, por lo que es un Plan de Negocio realista. En primer lugar, existe una viabilidad técnica ya que es un servicio que reúne todos los requisitos deseados por un club deportivo. La operatividad de los servicios se realiza en condiciones normales en la instalación deportiva “Cancha Platense”. Estas instalaciones están compuestas por todas las características necesarias para el desarrollo de jóvenes talentos del fútbol.

En segundo lugar, existen muchas personas en el ámbito local que estarán dispuestas a comprar el servicio, ya que es muy común observar a jóvenes realizar alguna actividad deportiva. Además de esto, ayuda en el desarrollo de valores morales en los niños y jóvenes de la comunidad. A través de la investigación del mercado se ha observado la cantidad de potenciales clientes de nuestros servicios, lo cual influye de manera positiva en nuestra estrategia de marketing y comercialización. Existe una variedad de competidores, pero esto no hace de este mercado que no sea atractivo, sino lo contrario, al tener mayor competencia entre clubes y academias, mayor es el espectáculo y el número de clubes para la realización de torneos juveniles. Es una ventaja que nos ofrece el deporte. Se puede observar en la encuesta realizada en el apartado “5.2.1 Situación actual” el deseo por parte de los encuestados de un Clásico (derbi) Porteño, lo cual confirma la importancia de la competencia sana en el deporte. Además, los factores diferenciadores del proyecto hacen que las personas prefieran nuestra academia sobre otras escuelas de fútbol, ya que son factores que las personas atraídas hacia el deporte buscan en las escuelas. Existen diferentes ejemplos sobre academias y clubes de fútbol que no respetan las políticas de gestión de cantera y su cultura empresarial no se encuentra en coordinación con los valores esenciales del deporte. En cuanto a los aspectos legales, no existen contratiempos para la realización de las actividades de la Academia. La obtención de licencias y permisos son relativamente sencillos, ya que se dispone de toda la documentación necesaria para la creación del proyecto.

Sobre la viabilidad cuantitativa, el club dispone de los recursos necesarios para hacer frente a la inversión inicial del proyecto. El proyecto será financiado por los socios aportadores y financiación bancaria (préstamo bancario). Se garantiza que los socios aportadores podrán llevar a cabo la aportación de capital de manera regular durante los siguientes cuatro años de actividad

de la empresa, tomando en cuenta que el club obtendrá beneficios a partir del Año 1, sirviendo una parte de ello como colchón de seguridad ante imprevistos. Al observar los datos sobre los ratios financiero, el VAN; TIR; y PAYBACK; se concluye que el proyecto es rentable y se debe poner en marcha. Se observa que el plazo de recuperación de la inversión se realiza antes del final del primer año de actividad, obteniendo beneficios a final de año.

El club muestra su iniciativa en llevar este proyecto de forma realista, por lo que este Plan de Negocio funcionará como punto de partida para el desarrollo de la Academia FC Vacacional. No se busca un beneficio económico a corto plazo, sino el desarrollo de una comunidad sólida y sostenible de personas involucradas en el proyecto que nos ayudará a dar el siguiente paso hacia los objetivos plasmados por el club desde el año de su fundación. Una vez se establezca la escuela y obtenga una solvencia económica, se iniciará un plan de profesionalización del primer equipo, y posteriormente la introducción del Campus de fútbol “*Vacacional Campus Program*”.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- ANED Consultores. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal con enfoque de Ordenamiento Territorial (PDM-OT), Municipio de Puerto Cortés, Cortés*. Municipalidad de Puerto Cortés, Puerto Cortés. Consultado el 22-3-2022.
- Banco Mundial. (2021). *Honduras: panorama general*. World Bank. Consultado el 13-1-2022
- Carranza, S. (5 de 8 de 2018). *El 4.4% de los hondureños manejan tarjetas de crédito*. Obtenido de Diario El Heraldo. Consultado el 20-11-2021
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2021). *Reporte de Inclusión Financiera en Honduras*. Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Departamento de Estadísticas. Consultado el 18-1-2022
- Congreso Nacional de Honduras. (s.f.). *Capítulo IV: Sociedad de Responsabilidad Limitada*. Código de Comercio, Congreso Nacional de Honduras. Consultado el 24-5-2022
- Datosmacro.com. (2021). *Sube el IPC en octubre en Honduras*. Expansión. Consultado en 10-2021
- Diario Más. (19 de 3 de 2018). *En Puerto Cortés trabajan por levantar el voleibol y el baloncesto*. Obtenido de Diario MÁS Honduras.
- E, A. (29 de 10 de 2021). *El sentido de pertenencia está desapareciendo en las nuevas generaciones*. Obtenido de MUNDIARIO: <https://www.mundiario.com/articulo/sociedad/sentido-pertenencia-desapareciendo-nuevas-generaciones/20211029191543230269.html>. Consultado el 4-11-2021.
- EAE Business School. (26 de 11 de 2019). *Organigrama de un club deportivo / ¿Cuáles son los cargos y funciones?* Obtenido de EAE Business School: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/organigrama-de-un-club-deportivo-cuales-son-los-cargos-y-funciones>. Consultado en 12-2021.
- Espinoza-Vásquez, F. (2018). *Las TIC en Honduras: Un análisis sociotécnico*. Universidad de Costa Rica. doi:10.15517. Consultado el 1-2-2022
- Figueroa, M. (7 de 4 de 2021). Hondusports. *Futbolistas del Honduras Progreso en huelga: "A algunos compañeros los corrieron del apartamento"*. Consultado el 20-11-2021.
- Gallego, F. (2020). *El 80% de los clientes considera su experiencia con una empresa tan importante como sus productos*. Salesforce Blog, Customer Service.
- García-Viana, R. (2021). *Investigación de mercados*. Universidad Europea, Madrid.
- Gómez, S., & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Puerto Cortés, Cortés: Información General 2018*. Instituto Nacional de Estadística (INE). Consultado el 15-11-2021
- Iruela, F. G. (4 de 2009). EF Deportes. *Marketing: Segmentación del mercado en el mundo del deporte*. Obtenido de EF Deportes - Revista Digital. Consultado el 3-2-2022
- Kemp, S. (11 de 2 de 2021). *Digital in Honduras: All the Statistics you need in 2021*. Obtenido de Data Reportal-Global Digital Insights.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2002). El marketing de Servicios Profesionales. En P. Kotler, *El marketing de Servicios Profesionales* (págs. 22-35). Editorial Paidós.
- La Liga. (25 de 2 de 2020). *La transformación digital del Real Betis: venta de entradas y gestión a través de la aplicación*. Obtenido de Fútbol Global-La Liga. Consultado el 28-11-2021
- Liga Nacional de Fútbol Profesional de Primera División. (2014). *Reporte de Taquillas y Cantidad de Aficionados*. Consultado en 12-2021
- Liga Nacional de Fútbol Profesional de Primera División. (2015). *Reporte de Taquillas y Cantidad de Aficionados*. Consultado en 12-2021
- Liga Nacional de Fútbol Profesional de Primera División. (2016). *Reporte de Tauillas y Cantidad de Aficionados*. Consultado en 12-21

- Liga Nacional de Fútbol Profesional de Primera División. (2017). *Reporte de Taquillas y Cantidad de Aficionados*. Consultado en 12-2021
- Magaz-González, A. (2018). *El modelo de competencia en el sector de fútbol profesional*. Obtenido de Congreso Científico Internacional de Fútbol Salamanca 2002.
- Mankiw, G., Rabasco, E., & Toharia, L. (2008). Principios de Economía. En G. Mankiw, *Principios de Economía* (págs. 190-197). Paraninfo. Consultado el 10-5-2022
- Molina, G. (2019). El Método Manchester United: Como Aplicar Con Éxito El Plan de Los Inventores del Marketing Deportivo En La Era de la Transformación Digital. En G. Molina, *El Método Manchester United: Como Aplicar Con Éxito El Plan de Los Inventores del Marketing Deportivo En La Era de la Transformación Digital* (págs. 45-48). Wanceulen Editorial.
- Morales, J., & Matute, J. (2013). *Incremento de aficionados en el Estadio Francisco Morazán*. Universidad Tecnológica Centroamericana, San Pedro Sula. Consultado el 3-11-2021
- Peiro, A. (21 de 9 de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Economipedia. Consultado el 20-1-2022
- Peiró, J. (1991). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid. Consultado el 11-4-2022
- Perechuda, I., & Pawlak, G. (2017). *Financial and Business Information of Sport Clubs determined by Business Model*. Wroclaw University of Economics. doi:10.15611
- Redacción Diario Diez. (2020). *Olimpia arrasó y fue el equipo que más aficionados llevó en el Torneo Apertura 2019*. Diario Deportivo Diez. Consultado en 12-2021
- Romero, J. (2010). *Resolución Catálogo de Bienes de Depreciación y su vida útil (32.300)*. Diario Oficial La Gaceta. Obtenido de <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2012/02/Resolucion-03-2010-Catalogo-de-Bienes-de-Depreciaion-y-su-Vida-Util1.pdf>. Consultado el 13-4-2022
- Sanluqueño, A. (2020). *Vídeo promocional de la campaña de socios del Atlético Sanluqueño C.F. para la temporada 20/21*. Obtenido de Vídeo promocional de la campaña de socios del Atlético Sanluqueño C.F. para la temporada 20/21: <https://www.youtube.com/watch?v=wPUzcAFXC6Q>. Consultado el 18-10-2021
- Sevila, A. (15 de 7 de 2014). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Obtenido de Economipedia. Consultado el 31-5-2022
- ThePowerMBA. (2020). *La importancia de la cultura empresarial: principales tipos y algunos ejemplos*. ThePowerMBA. Consultado el 2-12-2021
- Vásquez, E. (25 de 1 de 2019). *Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicado a la industria del fútbol*. Obtenido de LinkedIn. Consultado el 20-1-2022
- Vásquez, R. (4 de 3 de 2016). *Coste de capital (Ke)*. Obtenido de Economipedia. Consultado el 1-6-2022

## 16. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### Índice de Tablas

i.	Tabla 1: Colores oficiales del Club	12
ii.	Tabla 2: Productos de Merchandising	21
iii.	Tabla 3: Perfil de Clientes Potenciales	25
iv.	Tabla 4: Población de Puerto Cortés Año 2018	31
v.	Tabla 5: Sistema de Ligas y Divisiones en Puerto Cortés	35
vi.	Tabla 6: Análisis PESTEL	37
vii.	Tabla 7: Análisis de Cinco Fuerzas de Porter	49
viii.	Tabla 8: Taquilla y Asistencia de Torneos Apertura y Clausura en Honduras	50
ix.	Tabla 9: Análisis DAFO del FC Vacacional	54
x.	Tabla 10: Modelo Canvas	55
xi.	Tabla 11: Cartera de Productos de Merchandising	57
xii.	Tabla 12: Paleta oficial del club	59
xiii.	Tabla 13: Precios de la competencia	60
xiv.	Tabla 14: Gastos administrativos mensuales	60
xv.	Tabla 15: Precios Academia FC Vacacional	61
xvi.	Tabla 16: Precios Producto de Merchandising	61
xvii.	Tabla 17: Presupuesto de comunicación desglosado por meses para el primer año de actividad	66
xviii.	Tabla 18: Previsión de Ventas Año 1,2, y 3	68
xix.	Tabla 19: Diagrama de Flujo	73
xx.	Tabla 20: Estructura de Costos: Costos Fijos y Variables	74
xxi.	Tabla 21: Diagrama de Gantt	78
xxii.	Tabla 22: Organigrama Academia FC Vacacional	87
xxiii.	Tabla 23: Diagrama Forma de Contratación	90
xxiv.	Tabla 24: Estructura salarial del club y Seguridad Social	91
xxv.	Tabla 25: Cuenta de Inversión y Financiación Inicial detallada	94
xxvi.	Tabla 26: Gráfico de porcentajes de las cuentas de inversión inicial	95
xxvii.	Tabla 27: Cuenta de Inversión y Financiación Inicial	96
xxviii.	Tabla 28: Cuadro de amortización de los activos no corrientes	96
xxix.	Tabla 29: Cuadro Financiación de préstamo	97
xxx.	Tabla 30: Cuadro de IVA	98
xxxi.	Tabla 31: Cuenta previsional de resultados a 3 años	99

xxxii.	Tabla 32: Cuenta previsional de resultados	100
xxxiii.	Tabla 33: Balance previsional a 3 años	100
xxxiv.	Tabla 34: Ratios Financieros	101
xxxv.	Tabla 35: VAN, TIR, y PAYBACK	104

### Índice de Imágenes

i.	Imagen 1: Logotipo antiguo del FC Vacacional	12
ii.	Imagen 2: Academia FC Vacacional	16
iii.	Imagen 3: Planificación de horario matutino	18
iv.	Imagen 4: Planificación de horario vespertino	18
v.	Imagen 5: Torneos deportivos	19
vi.	Imagen 6: Productos Tipo Merchandising	20
vii.	Imagen 7: Vacacional Campus Program	22
viii.	Imagen 8: Localización de zona peninsular de Puerto Cortés	32
ix.	Imagen 9.1: Rango de Edad	41
	a. Imagen 9.2: Preferencias de equipos en Honduras	41
	b. Imagen 9.3: Género	42
	c. Imagen 9.4: ¿Vive en Puerto Cortés o alrededores?	42
	d. Imagen 9.5: ¿Va al estadio a ver los partidos de fútbol?	43
	e. Imagen 9.6: ¿Con quién va acompañado al estadio?	43
	f. Imagen 9.7: ¿Le gustaría que existiera o ver un Clásico Porteño	44
	g. Imagen 9.8: ¿Siempre ha sido aficionado de su equipo	44
	h. Imagen 9.9: ¿Cambiaría de equipo por cualquier razón?	45
	i. Imagen 9.10: ¿Está feliz con el rendimiento de su equipo esta temporada?	45
x.	Imagen 10: Logotipo oficial del club	58
xi.	Imagen 11: Campo de Fútbol “Cancha Platense”	79
xii.	Imagen 12: Mapa de localización de la Cancha Platense	79
xiii.	Imagen 13: Oficina de la Academia FC Vacacional	81
xiv.	Imagen 14: Parte exterior de las oficinas del club	81
xv.	Imagen 15: Plano de la instalación deportiva “Cancha Platense”	83
xvi.	Imagen 16: Página de inicio de sitio web	109
xvii.	Imagen 17: Apartado de Noticias del club	110
xviii.	Imagen 18: Noticias del club	110
xix.	Imagen 19: Página oficial de Facebook	111
xx.	Imagen 20: Página oficial de Instagram	112

xxi.	Imagen 21: Publicaciones de la página de Instagram	113
xxii.	Imagen 22: Estadio Excelsior de Puerto Cortés	116
xxiii.	Imagen 23: Vista desde el campo del Estadio Excelsior	117
xxiv.	Imagen 24: Mapa de zonificación urbana de Puerto Cortés	127

## 17. ANEXOS

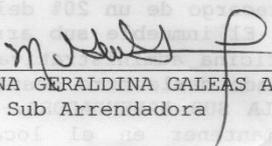
### Anexo 1: Contrato de Subarrendamiento de Local

#### CONTRATO DE SUB ARRENDAMIENTO DE UN LOCAL COMERCIAL

Nosotros, **MIRNA GERALDINA GALEAS AYALA**, Abogada, con Documento Nacional de Identificación Número 0506-1967-00591 y **JORGE VENANCIO SIERRA BARDALES**, Ingeniero Industrial, con Documento Nacional de Identificación Número 0101-1969-00748, ambos mayores de edad, hondureños, casados y de este domicilio, actuando la primera en su condición de Gerente Propietaria del establecimiento mercantil denominado "**BUFETE GALEAS AYALA**" y el segundo en su condición de Gerente Propietario del establecimiento mercantil denominado "**ACADEMIA FC VACACIONAL**" y quienes se denominarán, la primera como LA SUB ARRENDADORA y el segundo se denominará como EL SUB ARRENDATARIO respectivamente, por este acto hemos convenido en celebrar el presente Contrato de Sub Arrendamiento de un Local Comercial, el que se regirá por las cláusulas siguientes: **PRIMERO:** LA SUB ARRENDADORA declara que desde el 1 de Octubre del 2012 está arrendando un local comercial ubicado en el Barrio Copén, segunda avenida y once calle de la ciudad de Puerto Cortés, Departamento de Cortés, al señor JOSE WALBERTO DURON, el cual está construido de concreto, piso de cerámica, consta de un baño con lavabo, pila pequeña para aseo en la parte exterior, cuenta con dos (2) ventanas dobles, puerta de acceso de vidrio, debidamente pintado interior y exteriormente, con servicios sanitarios, energía eléctrica, agua potable, instalaciones para teléfonos y alcantarillado sanitario y en donde tiene ubicado su establecimiento mercantil.- **SEGUNDO:** Continúa manifestando LA SUB ARRENDADORA en la condición con que actúa, que parte del bien inmueble anteriormente descrito, por este acto se lo da en sub arrendamiento al señor JORGE VENANCIO SIERRA BARDALES, el cual se regirá por las condiciones siguientes: **A)** El término del sub arrendamiento será de UN (1) AÑO contado a partir del 5 DE ABRIL DEL DOS MIL VEINTIDOS HASTA EL 5 DE ABRIL DEL DOS MIL VEINTITRES, término que podrá prorrogarse por el tiempo necesario al final de este plazo con la suscripción de un nuevo contrato de sub arrendamiento, debiendo solicitarlo EL SUB ARRENDATARIO con SESENTA (60) DIAS de anticipación.- Para la renovación del presente Contrato, será necesario siempre negociar nuevas condiciones y elaborar un nuevo Contrato.- **B)** El precio de la renta mensual será de UN MIL LEMPIRAS EXACTOS (LPS. 1,000.00) pagaderos por mes anticipado dentro de los primeros cinco días de cada mes sin cobro ni requerimiento en el local sub arrendado y el pago de un Depósito inicial por la suma de UN MIL LEMPIRAS (LPS. 1,000.00).- **C)** El incumplimiento por parte de EL SUB ARRENDATARIO en el pago de la renta en la fecha estipulada, se obliga a pagar un recargo de un 20% del valor de la renta en forma mensual.- **D)** El inmueble sub arrendado será destinado para instalar la oficina administrativa de la "ACADEMIA FC VACACIONAL", no pudiendo darle otro destino sin el consentimiento por escrito de LA SUB ARRENDADORA.- **E)** Se prohíbe a EL SUB ARRENDATARIO mantener en el local sub

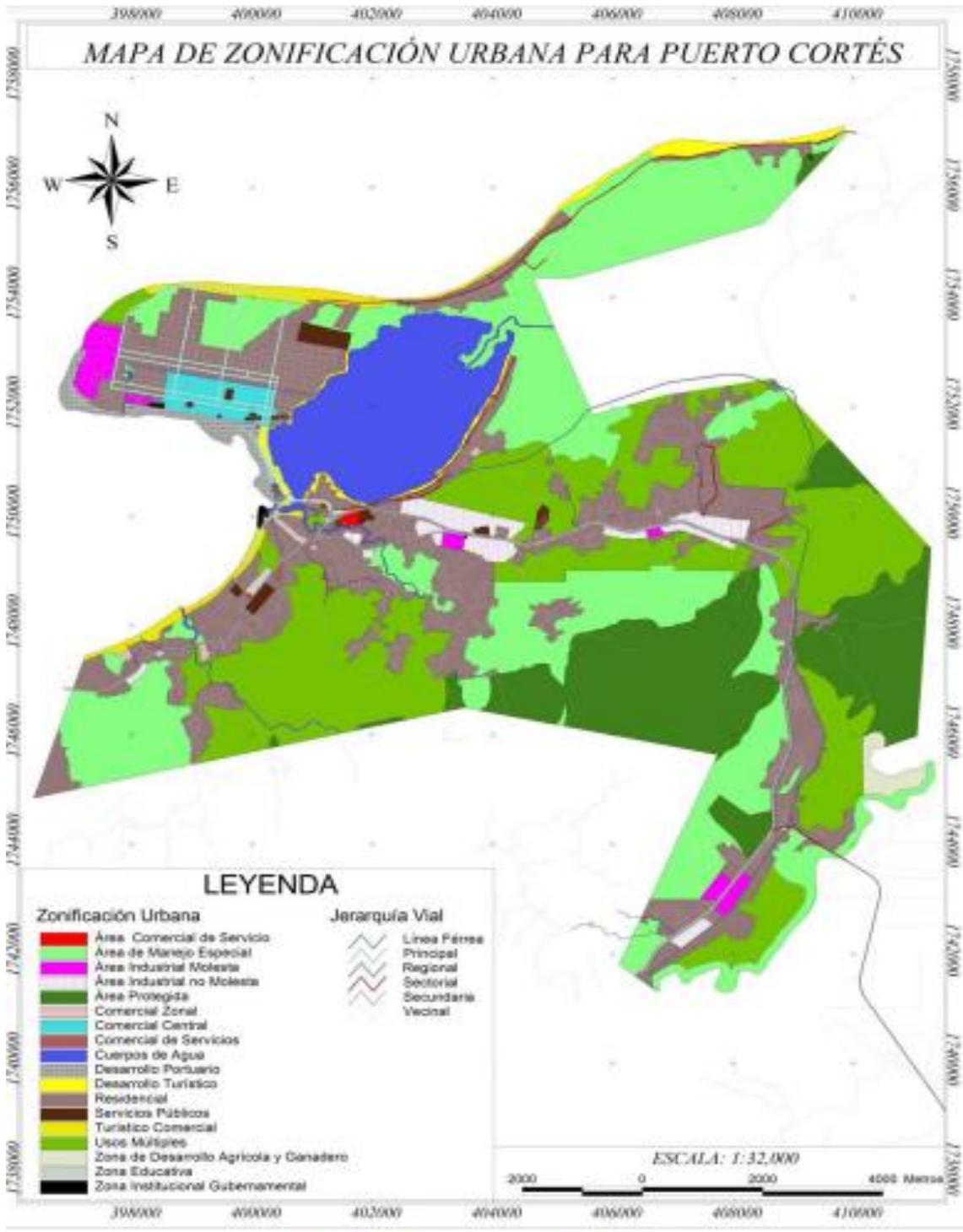
arrendado sustancias y materiales tóxicos, inflamables y corrosivos que puedan eventualmente causar daños o deterioros al inmueble, al personal y a los clientes.- **F)** Para introducir mejoras al local arrendado, EL SUB ARRENDATARIO deberá obtener por escrito de LA SUB ARRENDADORA la autorización y en caso de introducirlas, EL SUB ARRENDATARIO podrá retirar las que sean desmontables sin dañar la estructura del edificio y las estructurales quedarán a beneficio del local y no serán reembolsables por LA SUB ARRENDADORA.- **G)** El local se entrega en buenas condiciones, con todas sus instalaciones funcionando, debidamente pintado por dentro y por fuera, las cuales EL SUB ARRENDATARIO se compromete a cuidar y conservar sin más deterioro que el ocasionado por el uso normal y desgaste del tiempo.- **H)** Las Mejoras llamadas Locativas son por cuenta de EL SUB ARRENDATARIO y las estructurales serán por cuenta de LA SUB ARRENDADORA.- **I)** Son por cuenta de EL SUB ARRENDATARIO los gastos por servicios de agua, energía eléctrica, impuestos por alcantarillado sanitario, tren de aseo, luz pública, teléfono, internet y servicio de cable.- **J)** Son causas para la terminación del presente Contrato las siguientes: 1.- El mutuo acuerdo de las partes; 2.- El atraso de dos cuotas más ocho días de renta y recargos; 3.- La infracción o violación de cualesquiera de las cláusulas del presente contrato y 4.- Por cualesquiera de las causales establecidas en la Ley de Inquilinato.- **K)** En caso de siniestro por hechos imputados por el Cuerpo de Bomberos a EL SUB ARRENDATARIO, ésta será solidariamente responsable por los daños causados al edificio y sus instalaciones.- **L)** Serán por cuenta de EL SUB ARRENDATARIO los gastos de consumo de energía eléctrica, agua potable y todos los pagos municipales que cause su establecimiento, debiendo EL SUB ARRENDATARIO exhibir los recibos debidamente cancelados cada mes a LA SUB ARRENDADORA y hasta el último mes que los utilizó una vez que este contrato expire.- **M)** Serán por cuenta de EL SUB ARRENDATARIO todos los gastos judiciales y extrajudiciales en caso de desalojo por falta de pago o incumplimiento de este contrato, independientemente de los daños causados al local comercial.- **N)** Para todos los efectos legales del presente contrato, las partes fijan su domicilio y se someten a la Jurisdicción y Competencia del Juzgado de Letras Seccional de esta ciudad de Puerto Cortés.- **TERCERO:** Declara EL SUB ARRENDATARIO en su condición con que actúa, que con respecto a los términos antes consignados, acepta en todos y cada una de sus partes el presente Contrato de Sub Arrendamiento de un Local Comercial en la forma y condiciones ya expresadas.

En fe de lo anterior, firmamos el presente Contrato de Sub Arrendamiento de un Local Comercial en la ciudad de Puerto Cortés, Departamento de Cortés, a los Cinco días del mes de Abril del dos mil veintidós.

  
MIRNA GERALDINA GALEAS AYALA  
Sub Arrendadora

  
JORGE VENANCIO SIERRA BARDALES  
Sub Arrendatario

**Anexo 2: Mapa de zonificación urbana para Puerto Cortés**



registro base de Datos: SINGT  
 registro Regional: SIM-SUROR  
 registro Técnico: Proyecto GIT  
 Datos: HGS 1994



Municipio de Puerto Cortés  
 Plan de Desarrollo Municipal con énfasis de Ordenamiento Territorial

Elaborado por:  
 AS3D4Consultores  
 Fecha: Enero de 2012

Imagen 24: Mapa de zonificación urbana de Puerto Cortés (Fuente: Municipalidad de Puerto Cortés (2018))

### Anexo 3: Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada

**INSTRUMENTO NUMERO DOSCIENTOS SETENTA (270).**- En la ciudad de Puerto Cortés, departamento de Cortés el día Lunes Veintiuno del mes de Marzo del dos mil veintidós, siendo las ocho de la mañana.- Ante mí, **CARLOS ROBERTO RUIZ RAMIREZ**, Notario Público con domicilio en esta ciudad de Puerto Cortés, Departamento de Cortés, con Dirección en el Edificio Géminis, Segunda Planta, Local 6, entre Séptima y Octava Calles, Cuarta Avenida en el Barrio Copén de esta ciudad, inscrito en el Colegio de Abogados de Honduras bajo el número cuatro mil cuatrocientos setenta y cinco (04475), con Registro N° un mil doscientos noventa y seis (1,296) Exequátur de la Corte Suprema de Justicia y Registro Tributario Nacional 15071966000530; comparecen personalmente los señores **JORGE VENANCIO SIERRA BARDALES**, Ingeniero Industrial, casado; **JORGE ERNESTO SIERRA GALEAS**, Licenciado en Administración de Empresas, casado, con domicilio y residencia en el Estado de Iowa, Estados Unidos de Norteamérica y en tránsito por esta ciudad; **JOSE ALEJANDRO SIERRA GALEAS**, Pasante de la Carrera de Administración y Dirección de Empresas, soltero, con domicilio y residencia en la ciudad de Madrid, España y en tránsito por esta ciudad; **MIRNA GERALDINA GALEAS AYALA**, Abogada, casada y **LENA STOCKMANN**, Estudiante de Grado en Biología y Deporte, soltera, de nacionalidad alemana, con domicilio y residencia en la ciudad de Kassel, Alemania y en tránsito por esta ciudad, todos mayores de edad, hondureños y de este domicilio, quienes asegurándome hallarse en el pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles, libre y espontáneamente declaran: **PRIMERO:** Que han convenido constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual se registrará por el presente Contrato Social, regulaciones y especificaciones del Código de Comercio y demás leyes de la República.- **SEGUNDO:** La sociedad tendrá por actividad principal la enseñanza de técnicas de fútbol a menores y adultos y cualquier otra actividad de lícito comercio que tenga relación o no con su giro principal, toda vez que sean permitidas por las leyes hondureñas.- **TERCERO:** Su denominación social será “**ACADEMIA FC VACACIONAL SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**”.- **CUARTO:** La Sociedad se constituirá por tiempo indeterminado y su disolución sólo podrá producirse por la concurrencia de cualquiera de las causas expresamente establecidas en el Código de Comercio.- **QUINTO:** El Capital Social de la Sociedad será de **TRESCIENTOS NOVENTA Y SIETE MIL LEMPIRAS (Lps.397.000,00) (EUR 15.000)**, dividido de la siguiente manera: El socio **JORGE VENANCIO SIERRA BARDALES** aporta la cantidad de **CIENTO SESENTA MIL LEMPIRAS (Lps.160.000,00) (EUR 6.000)**, el socio **JORGE ERNESTO SIERRA GALEAS** aporta la cantidad de **CUARENTA MIL LEMPIRAS (Lps.40.000,00) (EUR 1.500)**, el socio **JOSE ALEJANDRO SIERRA GALEAS** aporta la cantidad de **VEINTISEIS MIL LEMPIRAS (Lps.26.000,00) (EUR 1.000)**, la socia **MIRNA GERALDINA GALEAS AYALA** aporta la cantidad de

CIENTO CUARENTA Y CINCO MIL LEMPIRAS (Lps.145.000,00) (EUR 5.500) y la socia LENA STOCKMANN aporta la cantidad de VEINTISEIS MIL LEMPIRAS (Lps.26.000,00) (EUR 1.000), el Capital Social mínimo suscrito ha sido exhibido en un cien por ciento (100%) del Capital Social, es decir por la cantidad de TRESCIENTOS NOVENTA Y SIETE MIL LEMPIRAS (Lps.397.000,00) (EUR 15.000), tal y como lo comprueban con el Comprobante de Depósito a la Vista No en Cuenta número CERO OCHO NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE (08999) de fecha Primero de Marzo del dos mil veintidós hecho en el Banco de Occidente Sociedad Anónima de esta ciudad, a favor de la Sociedad que se constituye y que yo, el Notario, doy fe de haber tenido a la vista.- **SEXTO**: El domicilio legal de la Sociedad será la ciudad de Puerto Cortés, departamento de Cortés, pero por acuerdo de los socios podrán establecerse sucursales o agencias en cualquier parte de la República o fuera de ella.- **SEPTIMO**: Cualquier aumento de capital que sobrepase los límites del capital social autorizado deberá hacerse de conformidad con los requisitos que manda la Ley por constituirse reforma de la Escritura Social.- **OCTAVO**: El aumento o disminución del Capital Social deberá inscribirse en un Registro Especial que deberá llevar la sociedad de conformidad con lo dispuesto en el artículo setenta y siete (77) del Código de Comercio.- **NOVENO**: Cada socio que haga una nueva aportación o adquiera la totalidad o una fracción de la parte de un coasociado, se aumentará en la cantidad respectiva el valor de la parte social siempre que tengan los mismos derechos.- **DECIMO**: Las partes sociales son divisibles, siempre que se cumpla con lo dispuesto en el Artículo cuarenta y tres (43) del Código de Comercio y que por efecto de la división el número de socios no llegue a ser superior a veinticinco (25).- **DECIMO PRIMERO**: Los socios además de las obligaciones generales tendrán la de hacer aportaciones suplementarias en proporción a sus aportaciones iniciales o primitivas.- **DECIMO SEGUNDO**: En todo aumento de capital social, los socios tendrán preferencia para suscribirlo en proporción a sus partes sociales, a éste efecto si no hubieran asistido a las asambleas, en que se aprueba el aumento, deberá comunicárseles el acuerdo respectivo por medio de tarjeta postal certificada con acuse de recibo; si algún socio no hiciera uso de éste derecho, dentro de los quince (15) días siguientes a la celebración de la Asamblea, se entenderá que renuncia a él y el aumento de capital social podrá ser suscrito únicamente por el otro socio.- **DECIMO TERCERO**: La Sociedad será administrada por uno de los socios con carácter de Gerente General y Representante Legal, se nombra para tal efecto como Gerente General y Representante Legal al socio JORGE VENANCIO SIERRA BARDALES y serán obligaciones del Gerente: A) Cumplir los acuerdos de la Asamblea General; B) Vigilar la existencia y regularidad de los libros sociales; C) Convocar a Asamblea General y D) Practicar el Balance General de la Sociedad al final de cada ejercicio social y el comprobar la realidad de las aportaciones sociales.- El Gerente está facultado para: 1) Administrar todos los bienes,

derechos y acciones que le corresponden a la sociedad por cualquier concepto.- 2) Celebrar todos los actos y contratos del giro normal de la sociedad, pudiendo comprar, vender, arrendar y permutar bienes muebles, maquinarias y equipos, por los precios, plazos y condiciones que estimen convenientes.- 3) Dar o tomar en préstamo, con garantías prendarias o hipotecarias con o sin interés.- 4) Para cobrar las deudas de la sociedad y pagar las que ella debe, pudiendo extender recibos, acta de pago, escrituras públicas de reducción, actas de cancelación de prendas e hipotecas y finiquitos de solvencia.- 5) Celebrar Contratos de Arrendamiento o Subarrendamiento, pudiendo pedir el desahucio y lanzamiento a que dieren lugar tales contratos.- 6) Librar, endosar, aceptar, avalar, descontar y protestar letras de cambio, cheques, pagarés y toda clase de títulos valores.- 7) Comprar, vender, permutar, hipotecar y prometer en venta los bienes inmuebles de la sociedad, por los precios y condiciones que sean convenidos.- 8) Celebrar contratos de compraventa, arrendamiento, confección, suministro, comisión, depósito, seguro, transporte y toda clase de contratos mercantiles y civiles, inclusive los de garantía, como fianza, prenda e hipoteca mercantil.- 9) Para abrir y cerrar toda clase de cuentas bancarias en moneda nacional o internacional, así como para hacer y retirar depósitos de toda clase.- 10) Para llevar la correspondencia de la sociedad, pudiendo suscribir toda clase de cartas, oficios y documentos.- 11) Para conferir Poderes Judiciales de Representación de la sociedad así como también para revocar los Poderes que se hubiesen otorgado en cualquier tiempo.- 12) Para representar a la sociedad en toda clase de gestiones, reuniones, peticiones, juicios o negocios en que pudiera tener algún interés, sean civiles, mercantiles, laborales, administrativos, criminales o de cualquier otra índole, pudiendo comparecer ante toda clase de autoridades, organismos, juzgados y tribunales, con todas las facultades que señalen los mandatos judiciales, laborales, mercantiles, civiles y administrativos, facultándolo especialmente para desistir en primera instancia de la acción deducida, absolver posiciones, renunciar los recursos o los términos legales, conciliar, transigir, aprobar convenios, percibir, sustituir y delegar consignadas en los Artículos Ochenta y Uno (81) numeral dos y Ochenta y Dos (82) del Código Procesal Civil.- 13) Para nombrar y remover al personal de la sociedad, señalándoles sus obligaciones y derechos.- 14) No podrá en ningún caso sustituir en todo o en parte las facultades de administración otorgadas.- 15) Para rendir y otorgar toda clase de fianzas y para participar en toda clase de subastas, pudiendo hacer posturas y aceptar adjudicaciones de toda clase de bienes y 16) Para suscribir los documentos públicos o privados que sean necesarios.- Se prohíbe al Gerente: A) Hacer préstamos o anticipos sobre las aportaciones sociales; B) Intervenir en aquellos asuntos en que exista conflictos de interés suyos con los de la sociedad y C) Contraer obligaciones después de haberse aprobado la disolución de la Sociedad.- **DECIMO CUARTO**: Los socios no podrán ceder sus derechos sociales a personas extrañas a la sociedad sin el consentimiento de los demás, no podrán admitirse nuevos socios

sin el consentimiento de todos los socios que forman la Sociedad, las cesiones y admisiones se inscribirán en el Registro Mercantil.- **DECIMO QUINTO**: De las utilidades netas o pérdidas que resultaren en cada año social se deducirá el cinco por ciento (5%) para formar Capital de Reserva hasta que importe la quinta parte del Capital Social y de otras reservas que de acuerdo a la Asamblea se distribuirán entre los socios en proporción a sus respectivas partes sociales.- **DECIMO SEXTO**: La Asamblea General de la Sociedad es el órgano supremo de la Sociedad y expresa la voluntad colectiva de sus socios en materia de su competencia y tendrá las facultades siguientes: A) Discutir, aprobar, modificar o reprobado el Balance General correspondiente al ejercicio social clausurado y tomar con referencia a él, las medidas que juzgue oportunas; B) Decretar el reparto de utilidades; C) Nombrar y remover a los Gerentes; D) Designar en su caso el Comisario o Consejo de Vigilancia cuyos miembros podrán o no ser socios de la Sociedad.; E) Resolver sobre la cesión y división de las partes sociales, así como la admisión de nuevos socios y F) Todas las demás facultades que la Ley les concede y que no aparecen designadas para otro órgano de la Sociedad.- Asimismo, la Asamblea se reunirá en el domicilio social por lo menos una vez al año pudiendo ser convocada en cualquier tiempo para tomar acuerdos relacionados con la actividad de la Sociedad; las convocatorias se harán por medio de Tarjetas Certificadas con acuse de recibo y que deberán contener el orden del día y remitirse a cada socio por lo menos con ocho (8) días de anticipación a la celebración de la Asamblea.- **DECIMO SEPTIMO**: Fuera de las atribuciones que confiere a la Asamblea General el Artículo Ochenta y Dos (82) del Código de Comercio podrán tomarse por los socios otros acuerdos por escrito.- **DECIMO OCTAVO**: Para que pueda tener lugar la Asamblea General será necesario la concurrencia de socios que representen la mitad del capital social y en el caso de no haber quórum, se convocará en la misma forma que la anterior por segunda vez y en otra fecha tendrá lugar con los socios que asistan cualquiera que sea el monto del capital social que representen y en este caso las resoluciones que tomen serán obligatorias para los otros socios, las resoluciones se tomarán por mayoría de voto entendiéndose por mayoría la mitad más uno por lo menos de las partes sociales que concurran o se hagan presentes, para modificarse o hacer adiciones a la Escritura Social se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes sociales, todo socio tendrá derecho a participar en las deliberaciones de la Asamblea y gozarán de un voto por cada cien lempiras de su parte social.- Los acuerdos de la Asamblea General se harán constar en el Libro de Actas que firmarán los socios presentes.- **DECIMO NOVENO**: El año social principiará el uno de Enero y terminará el treinta y uno de Diciembre de cada año; el Inventario o Balance General se efectuará o practicará en la primera quincena de Enero de cada año.- **VIGESIMO**: Acordado en Asamblea General la disolución de la Sociedad, nombrarán los socios el Liquidador o Liquidadores en la

misma Asamblea que acuerden la disolución; si los socios no hicieron el nombramiento del Liquidador o Liquidadores lo hará la Autoridad Judicial respectiva.- Yo, el Notario, advertí a los otorgantes lo referente a la obligación de registrar esta Escritura en el Instituto de la Propiedad, para que surta efectos legales ante terceros.- Así lo dicen y otorgan los comparecientes y enterados del derecho que tienen para leer por sí este Instrumento, por su acuerdo le di lectura íntegra, cuyo contenido los otorgantes ratifican firmando y colocando la huella digital de su dedo índice derecho.- De todo lo cual, del conocimiento, estado civil, nacionalidad, capacidad, profesión u oficio y domicilio de los otorgantes, DOY FE; así como de haber tenido a la vista los Documentos Nacionales de Identificación Números 0101-1969-00791, 0506-1996-00233, 0506-1998-001972, 0506-1967-00591 y el Pasaporte Alemán número ----- respectivamente.- DE TODO LO CUAL DOY FE.

## **Anexo 4: Obligaciones contables: Contabilidad Mercantil**

### **TITULO III**

#### **DE LA CONTABILIDAD Y DE LA CORRESPONDENCIA MERCANTILES.**

##### **CAPITULO I**

##### **CONTABILIDAD MERCANTIL.**

###### Artículo ° 430

El comerciante estará obligado a llevar cuenta y razón de todas sus operaciones y tendrá una contabilidad mercantil debidamente organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble. Todo comerciante deberá llevar, al efecto, un Libro de Inventarios y Balances, un Libro Diario, y un Libro Mayor y los demás que sean necesarios para exigencias objetivas o de leyes especiales.

###### Artículo ° 431

Los libros de fuerza legal serán llevados en lengua castellana. La contravención será penada con multa de doscientos a quinientos lempiras que impondrán los Administradores de Rentas respectivos. Sin embargo, los comerciantes podrán llevar un duplicado, para su interés particular, en el idioma o lengua que deseen.

###### Artículo ° 432

Los comerciantes llevarán los libros por sí mismos o por personas de su nombramiento a quien los lleva, salvo prueba en contrario. Los comerciantes cuyo capital en giro exceda de quince mil lempiras, están en la obligación de llevar sus libros de contabilidad legal por medio de los peritos mercantiles o tenedores de libros titulados y hondureños de nacimiento.

###### Artículo ° 433

Los libros obligatorios deberán estar empastados y foliados y serán autorizados por el Presidente o el Jefe del Distrito (\*) o el Alcalde Municipal del lugar en donde estuviere situado el establecimiento comercial. Se hará constar el número de folios que tuviere el libro y en cada uno de ellos se estampará el sello del organismo correspondiente.

###### Artículo ° 434

Los comerciantes, deberán llevar sus libros con claridad, por orden de fechas, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras y sin presentar señales de haber sido alterados, sustituyendo o arrancando folios o de cualquier otra manera. Se salvarán a continuación, inmediatamente de advertidos, los errores u emisiones en que se incurriere al escribir en los libros,

explicando con claridad en qué consisten, y extendiendo el concepto tal como debiera haberse escrito. Inmediatamente después de haberse descubierto el error o reconocido la omisión en que se incurrió, se hará el oportuno asiento de rectificación.

#### Artículo ° 435

Las disposiciones de los artículos 431, 433, y 434, son aplicables en todos los libros que deban llevar los comerciantes aunque no sean de contabilidad, tales como los de actas de asambleas generales y consejos de administración, de capitales, de registro de socios y demás similares.

#### Artículo ° 436

El libro de inventarios y balances contendrá: I.- Los balances generales ordinarios, cuando deberán practicarse por lo menos una vez al año, en las fechas que se indique asentar el primer balance, que será el de apertura. II.- Los balances extraordinarios que se practiquen por liquidación anticipada del negocio, suspensión de pagos o de quiebra; y en los demás casos dispuestos por la ley en aquellos que se hagan por resolución del comerciante; III.- Un resumen de los inventarios relativos de cada balance; IV.- Un resumen de las cuentas que se agrupen para formar los renglones de cada balance; V.- El estado de pérdidas y ganancias relativo a cada balance, el cual debe mostrar los conceptos por los cuales obtuvo beneficios el comerciante, y los gastos y pérdidas que deben deducirse del total de los productos obtenidas por precisar la ganancia o pérdida que resulte del ejercicio; y, VI.- La forma en que se haya verificado la distribución de las ganancias o la aplicación de las pérdidas netas.

#### Artículo ° 437

Todos los balances deberán expresar con veracidad y con la exactitud compatible con su finalidad, la situación financiera del negocio a la fecha en que se refiere, y sus renglones se formarán toda como bases abiertas y de acuerdo con los criterios de valoración que se precisan en el ejercicio siguiente. En el balance se incluirá: I.- Un resumen y valoración de todos los bienes propiedad del comerciante, con expresión de los que forman parte de su empresa o negociación de los que son ajenos a ella, y se deberá especificar en el activo: a) Los inmuebles, b) Las patentes, los derechos de autor, las marcas de fábrica, nombres comerciales y concesiones, c) Los créditos a cargo de los socios por aportaciones todavía no realizadas, d) Las maquinarias, los muebles y enseres; e) Las existencias de materia prima y mercancías; f) Los títulos-valores y las participaciones sociales, con indicación de las acciones de la propia sociedad que se haya adquirido, en los casos de excepción en que es lícito, y de aquellas acciones cuya posesión atribuya el poder hecho sobre otra sociedad; g) Los créditos con separación de los que son a cargo de bancos; y, h) Las existencias en caja y bancos. II.- En el pasivo deberá indicarse: a) Los créditos

con garantía real, b) Las obligaciones emitidas que no hayan sido amortizadas; y c) Las demás deudas del comerciante. A continuación del pasivo se expresará el capital social y las reservas legales, estatutarias y voluntarias si se trate de una sociedad. El déficit de las pérdidas debe ponerse del lado del activo. Las reservas para amortización para renovación y para el riesgo para la valoración de los bienes, pueden hacerse figurar en el pasivo, bien en el activo, que haya de disminuirse al renglón a que se refiere la propia reserva. También deberá indicarse en el balance las deudas contingentes y los bienes ajenos que el comerciante tenga en su poder por cualquier concepto y demás cuentas de orden.

#### Artículo ° 438

Para la valoración de los diversos elementos del activo se observarán las siguientes reglas : I. Los inmuebles, las instalaciones, las maquinarias y los muebles se computarán por un valor superior por su precio de adquisición y anualmente deberá constituirse una reserva para su amortización; II. Las materias primas y las mercancías se computarán por su valor de adquisición o costo, excepto de que el caso del valor durante todo el año, a que se refiere el balance, caso en el que solo podrán inscribirse en el mismo por valor medio inferior . III. Las patentes, los derechos de autor, las concesiones, las marcas de fábrica y el llamado crédito comercial, no se computarán por un valor a la adquisición |o costo éste deberá amortizarse anualmente de tal manera que, al extinguirse el derecho relativo por el transcurso del plazo, hayan quedado totalmente amortizado. El crédito comercial deberá amortizarse en un plazo que no exceda de cinco años. IV. Los títulos - valores cotizados en bolsa que produzcan un rendimiento fijo, pueden ser computados bien al valor de la cotización en la bolsa que se obtenga como promedio en el ejercicio a que se refiere el balance, o bien con el valor que resulte de capitalizar las rentas de dichos títulos; V. .Los títulos - valores no cotizados en bolsa, y las partes sociales no podrán valuarse en una cifra superior de la que resulte del último balance de la sociedad respectiva, o sea, haciendo una proporción en la suma del capital social y reserva y el capital social; VI. Los créditos se computarán por su valor nominal, excepto cuando tengan más de tres meses de vencidos, sin que se haya logrado su cobro, caso en el cual se constituirá una reserva adecuada para prever el castigo que hayan de sufrir dichos créditos; y, VII. Los gastos de establecimiento en primero de organización pueden registrarse en el activo hasta por la suma efectiva erogada, si no exceda del total del activo, en todo caso, deberá quedar amortizada en un plazo no superior a cinco años. De igual manera deberán registrarse los gastos para la ampliación para la empresa para la emisión de obligaciones En los casos en que sea posible optar entre diversos, criterios para la evaluación de un renglón del activo, en el propio balance deberá expresarse, cual es el medio adoptado. Es lícito revaluar los muebles que figuran en el balance si lo justifican las condiciones reales del mercado, y a condición de que el propio balance figure, con toda claridad una reserva que haga constar la revaluación y

la previsión de que no sea definitiva. Las sociedades que constituyan esta reserva no podrán disponer de ella si no en el momento de la liquidación.

#### Artículo ° 439

Debe construirse una reserva que figurará en el pasivo, para proveer el cumplimiento de las obligaciones que con respecto a su persona tenga el comerciante en virtud de la ley o de los contratos de trabajo.

#### Artículo ° 440

En las sociedades por acciones el balance general deberá quedar terminado en los tres meses siguientes a cada ejercicio; los administradores lo pondrán a disposición de los comisarios por un lapso no menor de quince días y dentro de un término de igual duración los comisionarios deberán presentar su informe para que se dé cuenta con él a la asamblea que haya de conocer el balance. Durante los quince días anteriores a la celebración de dicha asamblea, el balance general y sus anexos, que al menos serán el estado de pérdidas y ganancias y el informe de los comisarios, deberán quedar a disposición de los accionistas.

#### Artículo ° 441

La Secretaria de Hacienda (\*) podrá autorizar, los casos concretos en los que la naturaleza especial de un giro así lo quiera que la contabilidad se lleve en hojas suelta, que se hagan en el diario anotaciones concretadas y cualesquiera modificaciones siempre que el que solicitare esta autorización modificaciones, siempre que el que solicitare esta autorización presente una exposición razonada del sistema que se propaga seguir el que ineffectivamente deberá asegurar una visión clara, rápida y completa de la situación contable de la empresa, con copia de dicho plan en la que constará la auténtica de la Secretaría, la cual se tendrá de las disposiciones de las autoridades competentes.

#### Artículo ° 442

Los Administradores de Rentas, ya sea por sí mismos a sus delegados, vigilarán por medio de inspección si los comerciantes llevan sus libros con arreglo a las disposiciones de este Código, en lo concerniente a las formalidades. Si de la inspección resultare que dichos libros no están con arreglo a la ley se impondrá al comerciante infractor una multa de cincuenta a cinco mil lempiras, según la cuantía del capital y la importancia de infracción sin perjuicio de ordenar la reposición de aquellos. La negativa de exhibir los libros mercantiles será constitutiva del delito de resistencia a la autoridad.

#### Artículo ° 443

Podrá decretarse de oficio o instancia de parte la entrega o reconocimiento general de los libros, correspondencia y demás documentos de los comerciantes en los casos de liquidación, sucesión universal o quiebra. Se exhibirán los libros y documentos de los corrientes, a instancia de parte o de oficio, ante juez o tribunal competente previo decreto, cuando la persona a quien pertenezcan o tercera persona tenga interés o responsabilidad en el asunto en que proceda la exhibición o cuando necesidad de está para la investigación de asuntos de interés público. La exhibición o reconocimiento se hará en la casa o establecimiento del comerciante a su presencia o a la de persona que comisione o se contraerá a punto o puntos que tengan relación directa con la acción deducida, comprendiendo de ellos, aun los que sean extraños a la cuenta especial del que ha solicitado el reconocimiento.

#### Artículo ° 444

Para graduar la fuerza probatoria de los libros de los comerciantes, se observarán las reglas siguientes: 1.- Los libros de los comerciantes probarán contra ellos sin admitirles prueba en contrario; pero el adversario no podrá aceptar los asientos que les sean favorables y desechar los que le perjudiquen, sino habiendo aceptado que arrojen en su conjunto, tomando en igual Consideración todos los asientos relativos a la cuestión litigiosa. 2.- Si en los asientos de los libros llevados por dos comerciantes no hubiere conformidad de uno se hubieren llevado con todas las formalidades expresadas en este título y los del otro adolecieren de cualquier efecto o carecieren de los requisitos exigidos por este código, los asientos de los libros en regla harán fe contra los defectuosos a no demostrarse lo contrario por medio de otras pruebas admisibles en derecho. 3.- Si uno de los comerciantes no presentare sus libros no manifestarse tenerlos, harán fe contra él los de su manifestare no tenerlos, harán fe contra los de su adversario llevados con todas las formalidades legales, a no demostrar que la carencia de dichos libros procede de fuerza mayor, y salvo, siempre prueba contra los asientos exhibidos, por otros medios admisibles en juicio; y, 4.- Cuando los libros de los comerciantes reúnen todos los requisitos legales, pero sean contradictorios, el juez apreciara su fuerza probatoria conforme a las reglas de la sana critica.

#### Artículo ° 445

Los comerciantes y sus herederos o sucesores conservarán los libros de su giro en general, por todo el tiempo que este dure y hasta cinco años después de la liquidación de todos negocios y dependencias mercantiles. Los documentos que conciernan especialmente a actos o negociaciones determinadas podrán ser inutilizados o destruidos pasado el tiempo de prescripción de las acciones que de ellos se deriven a menos que haya pendiente alguna cuestión que se refiera a ellas directa o indirectamente, en cuyo caso deberán conservarse hasta la terminación de la misma.

#### Artículo ° 446

Los comerciantes al por menor llevarán, por lo menos, un libro encuadernado, forrado y foliado y en él se asentarán las compras y ventas que hagan tanto al fiado como al contado. En este mismo libro formarán al final de cada año un balance general de todas las operaciones de su giro, con especificación de los valores que lo forman el activo y el pasivo. Se considera al comerciante al por menor el que vende al menudeo directa o habitualmente al consumidor y que el giro total de sus negocios no exceda de seis mil lempiras. Quedan exentas de lo dispuesto en el párrafo primero de este artículo las personas cuyo capital de comercio en giro, no pase de mil lempiras. Asimismo están exentas de la obligación de inscribirse en el registro público del comercio.

#### Artículo ° 447

La división o separación de establecimientos comerciantes pertenecientes a un solo comerciante particular o compañía, y situados en el mismo municipio o distrito, se considerarán como uno solo para los efectos de cuantía o avalúo del giro mercantil a que se refiere esta ley.