**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

# DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE UNA ESCUELA DE FUTBOL UBICADA EN EL VALLE DE CUMBAYÁ

**YESSENIA DALILA CALAN FLORES**

**DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. Ramiro Soria

**INFORMANTES:**

Ing. José Arauz

Ing. Fernando Sola

**DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo hecho con todo el esfuerzo y amor a mi madre Dalila, quien ha sido un apoyo infaltable en todas las etapas de mi vida. Te amo madre mía.

***Yessenia***

**AGRADECIMIENTO**

A mi Madre, que durante todo mi ciclo académico ha sido mi soporte, a mi abuelito Ignacio que, aunque ya no está en esta vida, me impulsó siempre a ser mejor cada día, a mi abuelita América que me ha brindado su amor cada minuto, a mis tías Amadita y Mayri que han sido un pilar esencial en mi vida, a mi primo Julio que ha aportado con su locura para relajarme en momentos de estrés.

A toda mi familia, que han participado con consejos y un valor nuevo cada vez que creían que lo necesitaba para terminar este proceso. A mis amigos, que con cada frase de apoyo me motivaron y como no, a las personas que me fallaron y ahora soy más fuerte.

A mi director de trabajo de titulación, Ingeniero Ramiro Soria, quien ha sido una parte fundamental y un apoyo en la realización del trabajo de disertación.

A mis profesores de la Pontificia Universidad Católica por brindarme los conocimientos necesarios para el proceso de mi carrera y así poder culminar.

***Yessenia***

# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN** ..... **1**

**1 GENERALIDADES** ..... **2**
1.1 Reseña histórica de la escuela de fútbol ..... 2
1.2 Giro del negocio ..... 3
1.3 Servicios que ofrece la escuela de fútbol ..... 4

**2 ANÁLISIS SITUACIONAL** ..... **6**
2.1 Análisis externo ..... 6
2.1.1 Factores políticos ..... 6
2.1.2 Factores económicos ..... 8
2.1.3 Factores sociales, culturales y demográficos ..... 16
2.1.4 Factores tecnológicos ..... 18
2.1.5 Factores competitivos ..... 20
2.1.6 Posibilidad de amenaza ante nuevos competidores ..... 20
2.1.7 Poder de negociación de los proveedores ..... 21
2.1.8 Poder de negociación de los compradores ..... 21
2.1.9 Amenaza de ingreso de productos sustitutos ..... 22
2.1.10 Rivalidad entre competidores ..... 22
2.2 Oportunidades y amenazas ..... 23
2.3 Matriz EFE ..... 25
2.4 Matriz perfil competitivo ..... 26
2.5 Análisis interno ..... 27
2.5.1 Recursos físicos y financieros ..... 27
2.5.2 Recursos humanos ..... 28
2.5.3 Recursos intangibles ..... 29
2.5.4 Capacidades administrativas ..... 29
2.5.5 Capacidades de marketing ..... 30
2.5.6 Capacidades de venta ..... 31
2.6 Fortalezas y debilidades ..... 31
2.1 Matriz EFI ..... 32

**3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO ..... 34**
3.1 Segmentación de mercado ..... 34
3.2 Determinación de la muestra ..... 34
3.3 Objetivos de la encuesta ..... 35
3.4 Resultados de la encuesta ..... 36

**4 PROPUESTA ESTRATÉGICA ..... 43**
4.1 Misión ..... 43
4.2 Visión ..... 43
4.3 Valores ..... 44
4.4 Políticas Organizacionales ..... 46
4.5 Objetivos estratégicos ..... 46
4.6 Estrategias generales y específicas ..... 47
4.7 Plan de control y reducción de costos y gastos ..... 48
4.8 Plan de marketing ..... 48
4.8.1 Producto ..... 49
4.8.2 Precio ..... 52
4.8.3 Plaza ..... 52
4.8.4 Promoción ..... 53
4.9 Plan de Procesos ..... 57
4.9.1 Realizar balances y asientos contables ..... 57
4.9.2 Gestión Administrativa ..... 59
4.9.3 Formulario de Inscripción ..... 60
4.9.4 Reclutamiento y selección ..... 61
4.10 Estructura organizacional ..... 63

**5 EVALUACIÓN FINANCIERA ..... 64**
5.1 Inversión requerida ..... 64
5.1.1 Inversión ..... 64
5.1.2 Financiamiento ..... 67
5.2 Presupuestos de gastos ..... 69
5.2.1 Gastos Administrativos ..... 69
5.2.2 Gastos de Ventas ..... 75
5.2.3 Gastos Financieros ..... 75

5.3 Presupuesto de ventas ..... 75
5.4 Estado de resultados ..... 76
5.5 Balance General Proyectado ..... 78
5.6 Flujo de Caja ..... 79
5.7 Evaluación financiera del proyecto ..... 79
5.7.1 Valor Actual Neto ..... 80
5.7.2 Tasa Interna de Retorno ..... 81

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 83**
6.1 Conclusiones ..... 83
6.2 Recomendaciones ..... 84

**REFERENCIAS ..... 85**

**ANEXOS ..... 89**
Anexo 1: Modelo de la Encuesta ..... 90

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inflación del Ecuador 2008-2016 ..... 11
Tabla 2: Tasas de Interés Efectivas Vigentes de cada sector ..... 13
Tabla 3: Tasa de Interés Pasiva del Ecuador 2008-2016 ..... 14
Tabla 4: Distribución porcentual de la población que practica deporte Nivel regional 17
Tabla 5: Porcentajes Pichincha 2015 ..... 18
Tabla 6: Implementos tecnológicos del fútbol ..... 19
Tabla 7: Matriz EFE ..... 25
Tabla 8: Matriz perfil competitivo ..... 26
Tabla 9: Matriz EFI ..... 33
Tabla 10: Propuesta ..... 47
Tabla 11: Estrategias Específicas ..... 48
Tabla 12: Matriz de Plan de Acción – Producto ..... 51
Tabla 13: Matriz de Plan de Acción – Precio ..... 52
Tabla 14: Matriz de Plan de Acción – Plaza ..... 53
Tabla 15: Matriz de Plan de Acción – Promoción ..... 56
Tabla 16: Caracterización del Proceso - Realizar balances y asientos contables ..... 57
Tabla 17: Flujograma Gestión financiera ..... 58
Tabla 18: Caracterización del Proceso - Gestión administrativa ..... 59
Tabla 19: Caracterización del Proceso – Reclutamiento y selección ..... 61
Tabla 20: Flujograma – Unidad de Talento Humano ..... 62
Tabla 21: Activos Fijos ..... 64
Tabla 22: Equipo de Computación ..... 65
Tabla 23: Equipo de Oficina ..... 65
Tabla 24: Muebles y Enseres ..... 65
Tabla 25: Equipos Deportivos ..... 66
Tabla 26: Gastos de Constitución ..... 66
Tabla 27: Licencia de Software ..... 66
Tabla 28: Inversión Inicial ..... 67
Tabla 29: Amortización de la deuda ..... 67
Tabla 30: Gastos Administrativos ..... 69

Tabla 31: Suministros de Oficina ..... 70
Tabla 32: Servicios Prestados ..... 70
Tabla 33: Transporte Bus Escolar ..... 70
Tabla 34: Equipos Deportivos ..... 70
Tabla 35: Indumentaria ..... 71
Tabla 36: Sueldos y Salarios ..... 72
Tabla 37: Servicios Básicos ..... 73
Tabla 38: Arriendos ..... 73
Tabla 39: Depreciaciones ..... 74
Tabla 40: Gastos de ventas ..... 75
Tabla 41: Gastos Financieros ..... 75
Tabla 42: Presupuesto de ventas anual “Guido Escuela de Fútbol” ..... 75
Tabla 43: Presupuesto de ventas del servicio futbolístico ..... 76
Tabla 44: Estado de Resultados ..... 77
Tabla 45: Estado General Proyectado Resultados ..... 78
Tabla 46: Flujo de Caja ..... 79
Tabla 47: Cálculo de la tasa de descuento ..... 80
Tabla 48: Valor Actual Neto ..... 81
Tabla 49: Tasa Interna de Retorno ..... 82

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tasa de crecimiento anual del PIB Ecuatoriano 2007-2017 ..... 9
Figura 2: Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de productos ..... 11
Figura 3: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2016 ..... 15
Figura 4: Modelo de las cinco Fuerzas de Porter ..... 20
Figura 5: Sexo ..... 36
Figura 6: Rango de edad de los niños, niñas y adolescentes ..... 37
Figura 7: Tiempo libre vs Práctica de Fútbol ..... 37
Figura 8: Frecuencia practica de fútbol ..... 38
Figura 9: Gusto por el fútbol niños, niñas y adolescentes ..... 39
Figura 10: Principales medios de comunicación ..... 39
Figura 11: Características importantes que debe tener el sitio de entrenamiento ..... 40
Figura 12: Características ideales para el sitio de entrenamiento ..... 41
Figura 13: Servicios adicionales ..... 42
Figura 14: Imagen corporativa de la Escuela de Fútbol ..... 49
Figura 15: Sub 8-Sub 12 ..... 50
Figura 16: Uniforme ..... 50
Figura 17: Flyer ..... 54
Figura 18: Tarjeta Institucional ..... 54
Figura 19: Página en Facebook de la Escuela de Fútbol ..... 55
Figura 20: Cuenta en Instagram de la Escuela de Fútbol ..... 55
Figura 21: Organigrama de “Guido Escuela de Fútbol’’ ..... 63

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, trata el tema de una propuesta estratégica para mejorar la gestión administrativa y comercial de una escuela de fútbol. Para esto, varios capítulos fueron desarrollados, a continuación, se describen cada uno de ellos.

En el primer capítulo se realizó la reseña histórica de la empresa, el giro del negocio y los servicios que oferta la misma. En el segundo capítulo se efectuó un análisis situacional interno y externo, con el objetivo de conocer el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la empresa, como también los recursos y capacidades que posee. En el tercer capítulo se ejecutó una investigación de mercado para conocer cuál es el segmento al cual va dirigido el negocio, se determinó la muestra y a partir de eso, se planteó objetivos para establecer la encuesta.

El cuarto capítulo contiene la propuesta estratégica y de marketing de la escuela de fútbol, solventando las principales amenazas y debilidades, ésta propuesta está sujeta a un direccionamiento estratégico, proponiendo estrategias comerciales, de marketing mix y de procesos internos. Finalmente, el quinto capítulo expone la evaluación financiera del proyecto, el cual contiene la inversión requerida, presupuesto de gastos y ventas, estado de resultados, balance general proyectado, flujo de caja, VAN y TIR del proyecto.

# INTRODUCCIÓN

Toda empresa sin importar el tamaño o la actividad que realice necesita elaborar un plan estratégico que le sirva de guía para formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos y metas propuestas, utilizando un enfoque sistemático y lógico, bajo eficacia y eficiencia.

Se diseño una propuesta estratégica que le brindará un direccionamiento a la organización, poniendo en marcha los distintos planes operativos a corto, mediano y largo plazo. Se realizó un plan de marketing, logrando captar y entender las necesidades reales del mercado objetivo, así mismo identificar la mejor manera de comunicar la marca y el servicio que oferta para conseguir posicionarse en el mercado. Se elaboró procesos internos como: realizar balances y asientos contables, gestión administrativa, reclutamiento y selección; con la finalidad de mejorar roles y funciones.

La empresa en la cual se realizará el presente trabajo de titulación se dedica a la prestación del servicio futbolístico, ofrece clases de entrenamiento a niños, adolescentes y jóvenes.

Desde su creación hasta la presente fecha, la Escuela de Fútbol no cuenta con un plan para mejorar la gestión administrativa y comercial, por lo que la propuesta estratégica será muy útil.

# 1 GENERALIDADES

## 1.1 Reseña histórica de la escuela de fútbol

El fútbol pone en marcha cada año la energía y la ilusión de miles de niños, adolescentes y adultos, movidos por una pasión difícil de explicar, entorno a un balón, jugadores y técnicos que son capaces de adquirir un grado de compromiso con sus compañeros y los clubes a los que pertenecen. La meta de este deporte es a corto plazo: competir, buscar la victoria y la consecución de los objetivos individuales y colectivos propuestos. La clave para desempeñar este juego son los jugadores, su talento y el desempeño (Ferrer, 2012).

En el Ecuador, el fútbol pasó de ser un simple juego para convertirse en una cultura deportiva y fenómeno social, el mismo que es practicado por niños, jóvenes y personas adultas sin distinción de raza, sexo o condición económica.

Según Nadal, 2013 manifiesta que:

> Gran parte de la población es aficionada al fútbol, siendo un fenómeno de masas que despierta pasiones, estados anímicos y rivalidades. Este deporte ha generado un vínculo fuerte entre los niños que lo practican y sus familias, específicamente en las edades infantiles, ya que son sus primeros seguidores, quienes viven con pasión cada encuentro y disfrutan más allá del triunfo o la derrota; para los padres de familia siempre son sus campeones porque lo dejan todo en la cancha.

El fútbol además de ser una actividad entretenida, es también un deporte que brinda innumerables beneficios, estimula el carácter y la motivación de la persona, acostumbrándola al trabajo en grupo y a mantener un espíritu competitivo. A nivel físico, el fútbol es un excelente medio para perder calorías y tonificar los músculos de las piernas y abdominales. De igual manera, estudios recientes han señalado que la práctica de este deporte reporta mayores beneficios cardiovasculares que el trotar diariamente (Guía Fitness, s.f.).

La idea de formar una escuela de fútbol nace hace tres años, cuando un grupo de madres de familia del Colegio Americano se contactan con el señor Guido Calán para que brinde un servicio de entrenamiento de este deporte, a un grupo de 20 niños de ocho años para competir en el torneo del Club Quito Tenis. Al inicio, el contrato fue por tres meses, lo que duraba el campeonato vacacional, las actividades que se lograron consolidar en ese tiempo fueron: potenciar el desarrollo integral de los niños en su intelectualidad y motricidad, desarrollar el juego en conjunto, el apoyo permanente a su compañero siendo solidarios, tolerantes, respetuosos, fomentar el valor del compromiso en los entrenamientos sin perder la esencia de "diversión", permitiéndole al equipo estar en la final y ganar el campeonato.

En el año 2016, el propietario tuvo más grupos para entrenar, las edades de los niños, niñas y adolescentes oscilaban entre 4 y 12 años; brindando el servicio de entrenamiento en un principio en la parroquia de Tumbaco en el sector de la Viña en la cancha de un amigo del señor Guido, quien facilitaba el espacio para prepararse todas las tardes. Esta realidad le permitió al dueño del negocio, emprender en una cancha apropiada que garantice la calidad del servicio prestado.

A partir del año 2017 la escuela progresó, los grupos se consolidaron en equipos donde exigían más tiempo para entrenamiento y participación en campeonatos. Debido a que la demanda creció, el propietario buscó el espacio adecuado garantizando una cancha de fútbol espaciosa, tomando en cuenta las medidas dependiendo de la categoría y así mismo un buen drenaje para época de lluvia.

## 1.2 Giro del negocio

En el sector de la Primavera se encuentra el conjunto residencial Lomas de Cumbayá, ubicada en la parroquia de Cumbayá, en el sector Nor Oriental del Distrito Metropolitano de Quito, provincia Pichincha, lugar donde se imparten las clases de entrenamiento de fútbol.

La escuela de fútbol está conformada por un profesional Licenciado en cultura física y Magíster en deportes – especialidad futbolística, quien es el propietario y un asistente

quien además de contar experiencia futbolística, está próximo a culminar su carrera universitaria en Cultura Física.

La Escuela tiene 60 chicos permanentes quienes entrenan dos días en semana, durante dos horas y así mismo participan en torneos locales. El negocio está ubicado en un lugar estratégico, lo que permite ofertar el trabajo a la comunidad y estar en permanente competencia con las escuelas y equipos del sector.

Cada grupo de niños tiene su nombre, como son: Market, los Pibes, Los Crack, Plusmedical, Quinta Alcazar y los Woolfpack Agrupation, que ha permitido la reafirmación de su equipo futbolístico permitiendo el empoderamiento de los mismos en los diversos torneos.

### 1.3 Servicios que ofrece la escuela de fútbol

El servicio que ofrece la empresa se enfoca en la formación futbolística y humana de niños, niñas y adolescentes, donde la práctica de valores se evidencia en el deporte y en la convivencia con el equipo, valor agregado que le hace diferente a otras escuelas de fútbol del sector. Entre los diferentes servicios que presta la escuela fútbol, se encuentran los siguientes:

- Cancha completamente de césped.

- Entrenamientos a niños y niñas entre los cinco y once años, en horarios vespertinos entre 15h30 y 18h00 de lunes a viernes.

- Planificación integral deportiva que consiste en modelos de entrenamiento de iniciación con ejercicios progresivos e interrelacionados durante la etapa de formación, reafirmando y fortaleciendo coordinación motriz, preformación en técnicas básicas de fútbol y formación consolidando tácticas y mejoras de técnica futbolística.

- Ofrece el servicio de dirección técnica para equipos de fútbol para torneos en todas las categorías.

- Indumentaria: se les brinda un conjunto completo y oficial del equipo para los entrenamientos.

- Visitas de acompañamiento durante una práctica o un partido.

- Fortalecimiento y promoción de valores para que los niños sean capaces de generar trabajo en equipo, respeto, solidaridad, juego limpio y diversión sana.

# 2 ANÁLISIS SITUACIONAL

## 2.1 Análisis externo

El análisis externo permite estudiar posibles problemas o amenazas que hay en el entorno y como pueden afectar a la organización, permitiendo dar una respuesta a la situación actual del medio en el que se encuentra y como podría llegar a presentarse en el futuro.

Los aspectos que se analizarán dentro del Macroentorno son: factores políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos. Así mismo se analizará el Microentorno, donde se desarrollará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, la cual es una herramienta fundamental que permite entender la estructura competitiva de la empresa, como también conocer e identificar la rivalidad y competencia industrial; para así poder desarrollar una estrategia de negocio destinada a aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas detectadas (Porter, 2009).

### 2.1.1 Factores políticos

Este análisis se refiere al entorno político que consiste en la normatividad y leyes que las empresas deben cumplir, dependencias de gobierno y grupos del Estado que influyen en las organizaciones y los individuos. Hay ocasiones en que esos estatutos también crean nuevas oportunidades de negocios (Kotler, 2003).

El Ecuador está gobernado desde el año 2008 por el mandatario Rafael Correa, partido político Alianza País; quien ha realizado un constante cambio en la administración del Estado.

A inicios del periodo del gobernante, se evidencia el aumento de ministerios, la renovación de la flota aérea, el cambio de fuerzas en la legislatura y el incremento de la sabatina en horario y producción. El aumento de 54 emisoras denominadas ‘’en diálogo con el pueblo’’, despojó el espacio de periodistas y posesionó entrevistas de simpatizantes

y funcionarios públicos, quiénes hablaban del accionar del Presidente de la República. El número de ministros creció a 21 ministerios regulares, seis coordinadores y ocho secretarias; para el Jefe de Estado tiene que ver con un proceso de reingeniería para eliminar la duplicación de funciones con otras entidades del gobierno. La fuerza política generó la destitución de 57 legisladores mediante la consulta para la Constituyente, logrando 80 curules en la asamblea (Zeas, 2016).

Otro hecho relevante al proceso político de Alianza País, es la Constitución que garantiza los derechos del Buen Vivir con un sentido de inclusión y equidad social; a la vez reafirma que al Estado le corresponde proteger, promover y coordinar el deporte y la actividad física como actividades para la formación integral del ser humano preservando los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación (Asamblea Constituyente, 2008)

El Consejo Nacional Electoral, CNE, confirmó que las elecciones 2017 se efectuarán el 19 de febrero, se elegirá: Presidente, Vicepresidente, asambleístas y parlamentarios andinos. La planificación consiste en la instalación de 44.510 juntas receptoras del voto, de las cuales 887 se colocarán en el exterior (Diario El Tiempo, 2016).

El 29 de julio del 2010 se emitió la nueva Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; suscrita por el Pleno de la Asamblea Nacional y firmada por su Presidente Fernando Cordero Cueva, donde se asiste la masificación, detección, selección, formación, perfeccionamiento de los deportistas, prioritariamente a escolares y colegiales del país, además de la preparación y participación de alto rendimiento en competencias nacionales e internacionales (Ministerio del Deporte, 2010).

El Ministerio del Deporte ejecutó por tercer año consecutivo el proyecto “Ecuador Ejercítate”, promoviendo la actividad física como un medio de vida saludable para superar los problemas derivados del sedentarismo y mal uso del tiempo libre; esta iniciativa se implementó en 24 provincias del país con 240 puntos integrales y una inversión de USD 3.481.105. En cada punto integral la ciudadanía puede disfrutar de programaciones diarias de bailoterapia, aeróbicos, gimnasia terapéutica para adultos

mayores, mujeres embarazadas y personas con discapacidad; como también actividades recreativas y deportivas (Ministerio del Deporte, 2016).

### 2.1.2 Factores económicos

Los factores económicos se relacionan con los ámbitos locales, regionales, estatales, nacionales o internacionales que afectan a empresas e industrias. Dentro de los indicadores más importantes están: tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita (Thompson, 2011).

Los indicadores que se tomarán en cuenta para este estudio son: Producto Interno Bruto (P.I.B.), Tasa de Inflación, Tasa de Interés y Tasa de desempleo.

**a) El Producto Interno Bruto (P.I.B.)**

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el gasto total de una economía en bienes y servicios finales, producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. Se divide en cuatro componentes de gasto: el consumo, la inversión, las compras del Estado y las exportaciones netas (Mankiw y Rabasco, 2009).

Entre el año 2008 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este avance permitió un mayor gasto social e inversiones destacadas, específicamente en los sectores de energía, transporte y educación. Sin embargo, Ecuador está en riesgo debido a la desaceleración y a la contracción económica que experimenta el país como consecuencia de la caída del precio del petróleo desde fines de 2014 y la apreciación del dólar (Banco Mundial, 2017).

El PIB se encuentra en una etapa de decrecimiento debido a factores como: causa de la crisis económica, la caída de los salarios, caída del precio del petróleo, la disminución de inversiones por parte de las empresas, el aumento del desempleo, la reducción del gasto público, entre otras.

Como se puede apreciar en la Figura 1, la tasa de crecimiento anual del PIB ecuatoriano es positiva, en el año 2011 evidencia un gran crecimiento, pero en los años siguientes presenta una desaceleración.

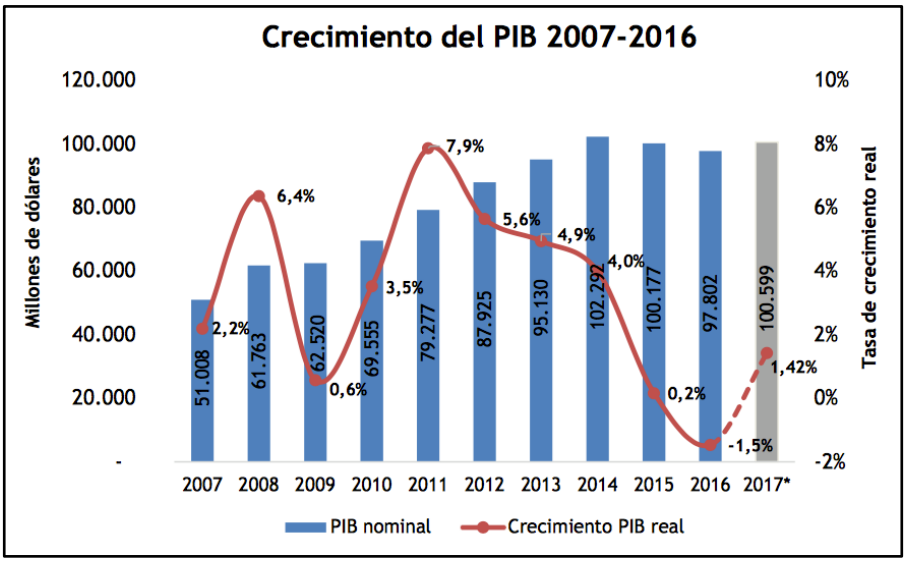



**Figura 1: Tasa de crecimiento anual del PIB Ecuatoriano 2007-2017**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Un estudio plantea un escenario en el que Ecuador puede llegar a tener un PIB de USD 63000 millones en dólares constantes hasta el 2020. "Constantes quiere decir comparables entre diversos años, sin que afecte la inflación posible en cada uno de ellos". Esta meta, según el analista, significa realizar un enorme esfuerzo para el país, lo que implicaría más que duplicar la cifra alcanzada en 180 años de vida independiente, a una tasa anual de crecimiento del 10% (Luna, 2016).

El 19 de septiembre del 2016, el Banco Central del Ecuador declaró que la deuda consolidada del Estado, al cierre de agosto del 2016, era del 25.7% del PIB, muy lejos del 40% de deuda que dispone el Art. 124 del Código de Planificación y Finanzas Públicas, que no usa la expresión “deuda consolidada” (Roldos, 2016)

En consecuencia, lo primero que hay que hacer, y no es negociable, es ir al Fondo Monetario Internacional (FMI); ya que, en ningún lugar, Ecuador puede obtener la cantidad de recursos a la tasa de interés que se puede en el FMI. El riesgo de Ecuador es 1.500 puntos, lo cual indica que si queremos endeudarnos la tasa sería de 16 o 17,

niveles inadmisibles.  Así se puede recuperar credibilidad, con un programa multianual con el FMI (Dahik, 2016).

En conclusión, el Ecuador enfrenta el reto de preservar la estabilidad económica, fortaleciendo la eficiencia y progresividad del gasto público, la inversión pública y así aumentar la productividad y generar empleos de calidad.

**b) Inflación**

La tasa de inflación es el porcentaje de variación del nivel general de precios de un periodo a otro, es decir, la cantidad de bienes o servicios que se pueden adquirir con dinero (Hall y Taylor, 1992).

En Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares (Banco Central del Ecuador, s.f.).

La inflación en Ecuador se mantiene estable desde el año 2009, como se aprecia en la Tabla 1 no ha tenido gran variación, pero se puede observar que en el año 2008 la inflación alcanza el 8,83%, esto se debe a que en este año hubo circunstancias que afectaron a la producción nacional y esto hizo que la inflación aumentara.

**Tabla 1: Inflación del Ecuador 2008-2016**

| Año | Tasa de inflación |
|---|---|
| 2008 | 8,83 |
| 2009 | 4,31 |
| 2010 | 3,33 |
| 2011 | 5,41 |
| 2012 | 4,16 |
| 2013 | 2,70 |
| 2014 | 3.67 |
| 2015 | 3,38 |
| 2016 | 1,31 |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La mayor incidencia inflacionaria en enero del 2016 provino de tres divisiones: Restaurantes y hoteles 0,0827%, Bienes y servicios diversos 0,0590% y Salud 0,0431%; siendo las menores incidencias en Recreación y Cultura 0,0028% y Prendas de vestir y calzado 0.0053%, como lo muestra la Figura 2.

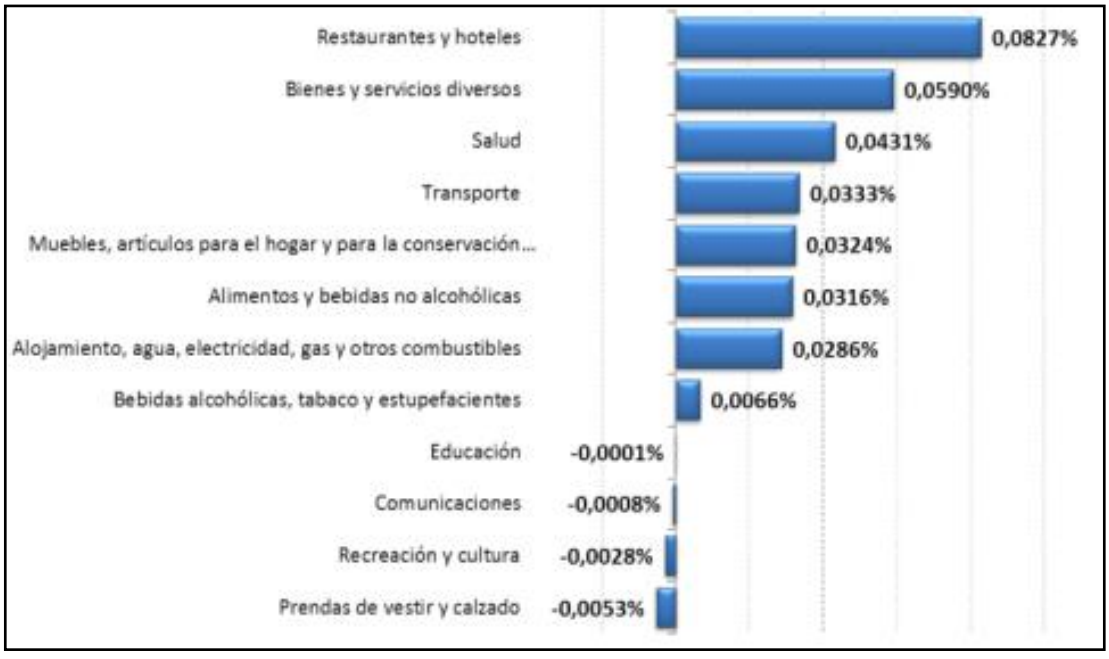



**Figura 2: Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de productos**

**Fuente:** Ecuador en Cifras

En los últimos siete meses, la tasa de inflación anual se ha situado por debajo del 2%, los consumidores serían los beneficiarios debido a que tienen un mayor poder adquisitivo para adquirir bienes y servicios con costos reducidos. Al analizar los incrementos salariales que regirán para el próximo año, la tendencia de precios bajos se mantiene y se suben los salarios, esto puede representar un beneficio para los bolsillos de los consumidores. Del otro lado están las empresas, donde un ajuste de precios perjudicaría a las compañías del país, si los precios caen, pero los costos laborales o financieros no lo hacen, las compañías tienen menores ingresos y menor ganancia (Paredes, 2016).

En conclusión, la principal actividad de una inflación es el origen de una toma de decisión política; sea fiscal, monetaria, comercial o pública. La inflación se mantiene estable debido a los costos de exportación, costos de producción y tarifas equilibradas, lo que permite conservar el poder adquisitivo de bienes o servicios.

**c) Tasa de interés**

La tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que se denomina capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero. Cuando la tasa de interés es alta se fomenta al ahorro y cuando es baja fomenta al consumo (Ortiz, 2001).

En el Ecuador existen dos tipos de tasas vigentes que se analizarán en este estudio, tasa de interés activa y pasiva.

**Tasa de interés activa:** es el porcentaje que las instituciones bancarias de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de créditos otorgados a los usuarios; es activa porque es un recurso a favor de la institución que presta el dinero (Hernández, 2006).

Según el Banco Central del Ecuador, para julio del 2017 la tasa activa promedio del mercado se mantiene de la siguiente manera:

**Tabla 2: Tasas de Interés Efectivas Vigentes de cada sector**

| Tasas Referenciales | | Tasas Máximas | |
|---|---|---|---|
| **Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:** | **% anual** | **Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:** | **% anual** |
| Productivo Corporativo | 8,30 | Productivo Corporativo | 9,33 |
| Productivo Empresarial | 9,24 | Productivo Empresarial | 10,21 |
| Productivo PYMES | 11,74 | Productivo PYMES | 11,83 |
| Comercial Ordinario | 8,01 | Comercial Ordinario | 11,83 |
| Comercial Prioritario Corporativo | 8,15 | Comercial Prioritario Corporativo | 9,33 |
| Comercial Prioritario Empresarial | 9,89 | Comercial Prioritario Empresarial | 10,21 |
| Comercial Prioritario PYMES | 11,07 | Comercial Prioritario PYMES | 11,83 |
| Consumo Ordinario | 16,79 | Consumo Ordinario | 17,30 |
| Consumo Prioritario | 16,59 | Consumo Prioritario | 17,30 |
| Educativo | 9,49 | Educativo | 9,50 |
| Inmobiliario | 10,52 | Inmobiliario | 11,33 |
| Vivienda de Interés Público | 4,98 | Vivienda de Interés Público | 4,99 |
| Microcrédito Minorista | 27,95 | Microcrédito Minorista | 30,50 |
| Microcrédito de Acumulación Simple | 24,83 | Microcrédito de Acumulación Simple | 27,50 |
| Microcrédito de Acumulación Ampliada | 21,40 | Microcrédito de Acumulación Ampliada | 25,50 |
| Inversión Pública | 8,07 | Inversión Pública | 9,33 |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Tasa de interés pasiva:** es el porcentaje que paga una institución financiera a quien deposita dinero en dicha institución, es pasiva porque es un recurso en contra de la institución que presta el dinero, ya que debe pagar un rendimiento por el dinero depositado (Hernández, 2006).

**Tabla 3: Tasa de Interés Pasiva del Ecuador 2008-2016**

| Año | Tasa de Interés Pasiva |
|---|---|
| **2008** | 5,09 |
| **2009** | 5,24 |
| **2010** | 4,28 |
| **2011** | 4,53 |
| **2012** | 4,53 |
| **2013** | 4,53 |
| **2014** | 5,18 |
| **2015** | 5,14 |
| **2016** | 5,51 |

**Fuente**: Banco Central del Ecuador

Expertos opinan que, tras la elección de Donald Trump, presidente de Estados Unidos; el interés de los créditos para los países en desarrollo podría aumentar, al igual que la tasa en la emisión de sus bonos soberanos en el mercado de capitales. En el año 2016, antes de la elección de Trump, el Gobierno ecuatoriano emitió dos mil millones de dólares en bonos soberanos para su plan de inversiones a una tasa de interés de 10.75% anual. Siendo una tasa muy alta en comparación con países vecinos como Colombia, que colocó sus bonos soberanos al 6,6% de interés anual, o Perú al 4,6% (Morgan y Crespo, 2016).

### d) Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo se define como la razón entre la población desocupada y la fuerza laboral (Larraín y Sachs, 2002).

Como muestra la figura siguiente, para marzo del 2016, la tasa de desempleo tiene incrementos anuales estadísticamente significativos a nivel nacional y urbano. La tasa nacional de desempleo fue de 5,7%, un incremento de 1,9 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior (3,8%). A nivel urbano se registra un incremento de 2,5 p.p.; a nivel rural la variación anual no significativa es de 0,5 p.p (INEC, 2016).

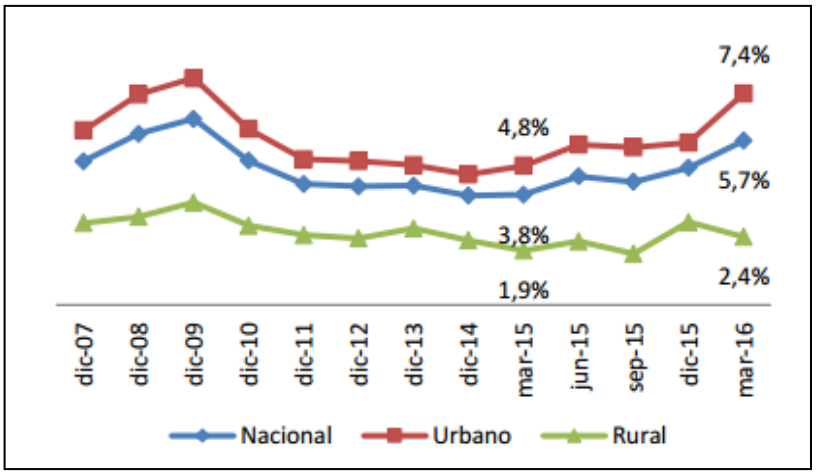



**Figura 3: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2016**

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

La caída del empleo en el año 2016 se debe a tres factores: falta de liquidez de la economía, contracción de los negocios, nerviosismo y especulación de ciertos sectores. Esto a su vez provocó que las empresas prefieran precautelar sus intereses antes que arriesgarse a invertir o abrir nuevos negocios (Troya, 2016).

En conclusión, analistas internacionales mencionan que el Gobierno ante las próximas elecciones presidenciales, evitará tomar medidas de ajuste muy severas y buscará estimular el crecimiento impulsado por la inversión con financiamiento. La posibilidad de una recuperación con el aumento del precio del petróleo, un recorte del gasto público y la terminación de proyectos clave; se constituyen elementos para estabilizar al país, al no ser así, se corre el riesgo de una nueva moratoria de sus deudas y eso podría poner en riesgo la dolarización. La situación económica del país para el año 2016, se verá favorecida por aspectos como: la explotación del ITT, la operación de la repotenciada Refinería de Esmeraldas y el ingreso de operación de las centrales hidroeléctricas, así mismo existen factores en contra, como es la sentencia en el caso de OXY, condenando al país a una millonaria indemnización, el impacto del fenómeno del niño en las provincias de la Costa, y eventuales erupciones del Cotopaxi (Plan V, 2015).

### 2.1.3 Factores sociales, culturales y demográficos

Los cambios sociales, demográficos, ambientales y culturales, ejercen un impacto importante en los productos, servicios, mercados y clientes; impresionando y desafiando a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias (David, 2013).

Los factores socio culturales son los valores, actitudes y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios y que varían por localidad y cambian con el tiempo. El ambiente social se compone de cualidades, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada (Universidad Santo Tomás, 2016; Thompson, 2011).

Se realizará una interpretación en el entorno demográfico, identidad cultural y sexo, identificando factores sociales y culturales de acuerdo al caso estudio.

a) Población: Quito, es la capital de la República de Ecuador, provincia de Pichincha, es la segunda ciudad más grande y la segunda en población; cuenta con 2.576.287 habitantes (parroquias urbanas) y habitantes en todo el Distrito Metropolitano (Censo INEC, 2010).

   La población en la parroquia Cumbayá es de 31.463 habitantes, pero la investigación realizada en la actualización del PDOT revela que la población ha crecido aceleradamente, demográficamente estaría posicionada en el tercer lugar, luego de Calderón y Tumbaco, teniendo una participación del 9.4 % (INEC, 2016).

b) Identidad cultural: Cumbayá tiene diversidad de grupos étnicos, correspondiendo a su crecimiento de nuevos asentamientos de personas con ingresos muy superiores, la población económicamente activa de la parroquia es 16.492 (INEC, 2010).

c) Sexo: en la interpretación de la práctica deportiva según sexo y a nivel de las regiones ecuatorianas, se observa que los habitantes de la Amazonía tienen mayor inclinación

a la realización de esta práctica; el segundo lugar está para la región Sierra y el tercero para la Costa (INEC, 2016).

**Tabla 4: Distribución porcentual de la población que practica deporte Nivel regional**

| Practica algún deporte | Región | | | Total |
|---|---|---|---|---|
| | Sierra | Costa | Amazonia | |
| Si | 1 594 567 | 1 262 735 | 166 007 | 3 023 309 |
| | 36,4% | 26,5% | 40,0% | 31,6% |
| No | 2 789 047 | 3 506 435 | 248 535 | 6 544 017 |
| | 63,6% | 73,5% | 60,0% | 68,4% |
| **Total** | **4 383 614** | **4 769 170** | **414 542** | **9 567 326** |
| | **100,0%** | **100,0%** | **100,0%** | **100,0%** |

**Fuente:** INEC, ECV

La práctica deportiva es realizada más por hombres que por mujeres (47,7%) frente al 16,2%, siendo los deportes más practicados fútbol, tenis, básquet, ciclismo, natación, alzamiento de pesa y marcha (INEC, 2016).

El fútbol es una de las prácticas sociales de identificación colectiva más importante, es un fenómeno que trasciende su condición de juego para convertirse en una actividad global que encierra aspectos: sociales, culturales, políticos y económicos. Esta disciplina se considera un fenómeno sociocultural muy importante en la historia de la humanidad, nace como un juego, se convierte en deporte, pasa a ser un espectáculo y termina siendo un gran negocio. Entre las principales causas es por ser el deporte más democrático que existe, por la simplicidad de las reglas del juego, por la imprevisibilidad del desenlace y por la polémica de los encuentros (Carrión, 2005).

Varias instituciones públicas y privadas mantienen un amplio abanico de posibilidades deportivas y culturales, tanto en contenidos como en horarios para ajustarse a las necesidades de la ciudadanía. Psicóloga educativa indicó que muchos padres de familia ven en estas actividades la posibilidad de fomentar rutinas saludables en sus hijos y alejarlos de los videojuegos, televisión, redes sociales, drogas, entre otros hábitos que les pueden afectar. “En los niños pequeños estas acciones pueden demostrar cuáles son los talentos, sus gustos y afinidades para que puedan desarrollarlas y potenciarlas más adelante”, en el caso de los adolescentes, les ayuda a que mantengan una rutina activa que

a la larga beneficiará otros aspectos de su vida, “si practican un deporte, el instinto de superación y ser mejores los va a mantener alejados de drogas y otras adicciones” (Medina, 2015).

### 2.1.4 Factores tecnológicos

Las fuerzas tecnológicas se refieren a cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios que producen fuerte impacto. Incluyen instituciones y actividades necesarias que intervienen en la creación de nuevos conocimientos, convirtiéndose en información, productos, procesos, materiales nuevos (Torres Z. , 2014).

Pichincha se considera como una de las provincias de mayor uso tecnológico, como lo muestra la Tabla 5.

**Tabla 5: Porcentajes Pichincha 2015**

| Descripción | Porcentaje |
|---|---|
| Personas que tienen teléfono celular activado | 64.5% |
| Personas que han usado internet en los últimos 12 meses | 58.2% |
| Personas que utilizan computadora | 58,4% |

**Fuente:** Ecuador en cifras

En el año 2015, el 40.84% de los hogares tiene al menos un computador portátil o de escritorio, el 32.8% hogares con acceso a internet, siendo la población urbana el 41,0%. El 50.5%, pertenece a personas que usaron internet en los últimos 12 meses y el 85% tiene su celular activado, siendo el 55.4% población que posee teléfono inteligente (Smartphone) (Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC, s.f.).

De acuerdo a los avances tecnológicos en el fútbol se han ido innovando según las necesidades de los deportistas y de los espectadores, entre los implementos más destacados se encuentran:

**Tabla 6: Implementos tecnológicos del fútbol**

| | |
|---|---|
| **Pelota sin tiento** | Posee una costura invisible, lo que permite cabecear sin provocar heridas. |
| **Guantes** | En la actualidad la fabricación de guantes tiene un abanico de diseños y materiales, sobre todo con látex, para mejorar el agarre. |
| **Bebidas isotónicas** | Preparados que favorecen la hidratación y reposición de electrolitos del organismo ante pérdidas importantes, debido a que contienen una cantidad de agua, hidratos de carbono y minerales adecuados para este fin. |
| **Pelotas impermeables** | Son de peso liviano y resistentes al agua. |
| **Creatina** | Procedente de aminoácidos para ganar energía y tamaño muscular, no es considerado como doping y se utiliza como agregado. |
| **Camisetas ultralivianas** | Elaborado con microfibra de poliéster, absorbe la humedad y hace que se evapore ágilmente. |
| **Intercomunicadores** | Permite la comunicación inalámbrica entre árbitros. |
| **Espuma en spray** | Utilizada para marcar la distancia de 9,15 metros en los tiros libres, del producto (spray) se evidencia una línea blanca lo suficientemente gruesa, resistente a la lluvia, y se esfuma con rapidez. |
| **Botines inteligentes** | Muestran toda la información sobre el rendimiento en la cancha: en velocidad promedio, promedio de pasos y niveles en intensidad y movimientos. |
| **Detector de goles fantasmas** | Es un sistema diseñado en sensores al contorno del arco, contiene un chip en la pelota. El detector avisa al árbitro cuan la pelota entra, de esta manera se evita injusticias, ni suspicacias. |

**Fuente:** (Wall, 2016 )

En conclusión, la innovación de implementos deportivos permite a los deportistas superar los límites de su rendimiento, como también reducir el mínimo de las lesiones. Los empresarios se ven beneficiados al prestar el servicio con nueva tecnología para dar sostenibilidad a la compañía y captar clientes.

### 2.1.5 Factores competitivos

Basado en el modelo de Michael Porter explicado anteriormente, se realizó el siguiente análisis:

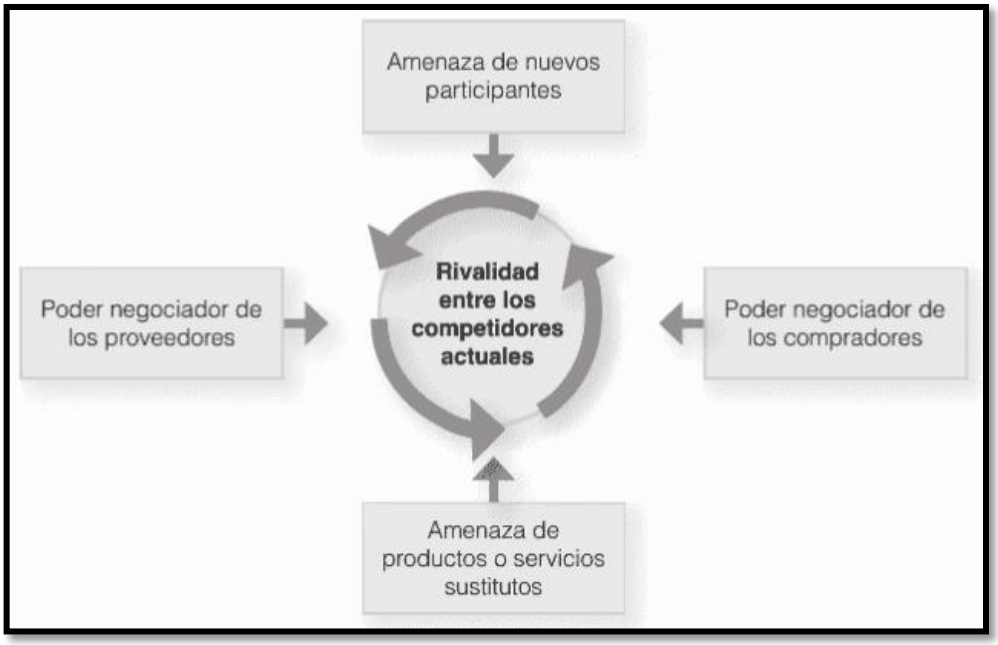



**Figura 4: Modelo de las cinco Fuerzas de Porter**

**Fuente:** (Porter M. , 1982)

### 2.1.6 Posibilidad de amenaza ante nuevos competidores

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales, puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes reduciendo la rentabilidad (Porter M. , 1982).

La diferenciación crea una barrera para el ingreso debido a la identificación de la marca y lealtad de los clientes, teniendo preferencias por escuelas de fútbol privadas, donde el servicio ofertado es de calidad, se practica el trabajo en equipo e infunden entusiasmo y confianza a deportistas y padres de familia; lo que les ha permitido establecer fidelización.

La necesidad de invertir en una empresa requiere de grandes recursos financieros para instalaciones, publicidad, investigación y desarrollo, lo cual integrase en el mercado constituye una dificultad para nuevos competidores.

La política que rige en Ecuador no representa una barrera para los competidores debido a que los permisos para invertir en escuelas de fútbol son viables y el gobierno no tiene limitaciones, de la misma manera no existe la presencia de costos al cambiar de proveedor, ya que los distribuidores llevan trayectoria y están dispuestos a financiar el ingreso con el fin de aumentar sus propias ventas; así como el acceso a los canales de distribución es segura para los implementos requeridos.

### 2.1.7 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los provisores poderosos pueden obtener grandes beneficios del sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios, las condiciones que determinan el poder de los proveedores están sujetas en la mayoría de ocasiones fuera del control de la empresa (Porter M. , 1982).

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que no existe diferenciación de productos y hay variedad de vendedores en la ciudad de Quito, quienes ofrecen materiales deportivos innovadores y de calidad, entre ellos: Marathon Sport, KAO Sport Center, Adidas, Nike; distribuidores que están al requerimiento del empresario. Esto facilita a la Escuela de Fútbol para elegir el abastecedor que mejor convenga.

Dentro de los servicios que ofertan los proveedores están: balones, conos, discos, estacas, elásticos, redes de arcos, ropa deportiva, calzado, maletas de entrenamiento y accesorios.

### 2.1.8 Poder de negociación de los compradores

Los compradores combaten en el sector industrial con intenciones a la rebaja de precios, para ellos la negociación tiene que ver con la calidad superior o más servicios;

provocando en los competidores, competencia entre ellos, para lograr mayor rentabilidad en la industria (Porter M. , 1982).

Están los clientes que adquieren servicios en grandes volúmenes, por ejemplo: hay padres de familia que tienen de dos a tres hijos, lo que permite ser una fuerza poderosa para la captación de nuevos deportistas. El servicio que ofrece la Escuela de fútbol es estándar, por lo que los compradores son seguros de que pueden encontrar un servicio alterno, colocando una compañía contra otra.

De igual manera los clientes tienen información total de la gran diversidad de escuelas de fútbol a escoger, permitiéndoles negociar precios, descuentos o servicios extra proporcionando mayor ventaja negociadora. Los principales clientes de la empresa son niños de 6 a 12 años, dentro de los clientes secundarios están adolescentes y jóvenes.

### 2.1.9 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La identificación de los productos sustitutos se refiere a buscar otros productos que puedan desempeñar una función igual o similar que el bien principal en el mismo mercado industrial. Estos productos o servicios sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, colocando un tope sobre los precios que las empresas en las industrias pueden cargar rentablemente (Porter M. , 1982).

Los clientes están seguros de que pueden encontrar servicios alternativos dentro del sector de Cumbayá, como son: talleres de arte, capoeira, cursos de música, artes marciales y natación, academias de danza, cursos de inglés e italiano. El riesgo de los sustitutos que toma la Escuela de Fútbol es la disminución en las ventas, ya que ofrecen elección al comprador de las actividades extracurriculares que pueden adquirir para sus hijos con precios alternos, constituyendo una amenaza para la empresa.

### 2.1.10 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como: competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de

nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición (Porter M. , 1982).

Existe un número de competidores igualmente equilibrados, en cuanto a tamaño y recursos percibidos. Dentro del sector Cumbayá, se considera competidores potenciales a las escuelas privadas de fútbol como son: Alfaro Moreno, La Gambeta, LDU Cumbayá, Estudiantes de la Plata y La Canchita; algunas de ellas tienen trayectoria en el mercado.

Dentro de los competidores trasversales están: Rancho San Francisco, Club Jacarandá y Club el Nacional, clubs deportivos en el sector empresarial futbolístico que ofertan el servicio a un precio alto. De igual manera están las escuelas de fútbol que lideran los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Prefectura y Municipio Metropolitano de Quito), mismas que han incrementado su cobertura prestando servicios gratuitos a la población. Los intereses estratégicos elevados vuelven al sector industrial más volátil por tener un gran interés en lograr el éxito. Las escuelas de fútbol se propenden en construir prestigio nacional, regional, provincial y mundial, como también lograr calidad al ofrecer el servicio.

## 2.2 Oportunidades y amenazas

### a) Oportunidades

- El Estado promulga el interés por deporte a niños, jóvenes y adultos; influyendo y ampliando el mercado de deportistas amateur.

- El Ministerio del Deporte por medio del programa “Ecuador Ejercítate” promueve la práctica deportiva.

- La inflación se considera estable a comparación de la inflación de otros países.

- Existe un equilibrio en las tasas de interés, lo que permite el acceso a créditos financieros.

- La tasa de desempleo es relativamente baja.

- En Ecuador existe un gran respeto a la diversidad de cultura.

- El fútbol se constituye uno de los deportes más practicados en el Ecuador.

- Cumbayá es una parroquia que está en crecimiento económico.

- Pichincha es considerada una de las provincias con mayor uso tecnológico.

- Internet es un medio de comunicación masivo que utiliza la mayor parte de la población.

- Entrada de nuevos instrumentos deportivos que hacen la práctica deportiva más fácil y animan a más personas a practicar fútbol.

- Poder de la negociación de proveedores.

**b) Amenazas**

- La situación política que vive actualmente el país con las elecciones presidenciales 2017, puede constituir un riesgo a la continuidad de proyectos.

- El PIB va decreciendo, lo que significa la disminución del poder adquisitivo de la población y la pérdida de empleos.

- El involucramiento de adolescentes y jóvenes en actividades ilícitas como: consumo de drogas y micro tráfico, dejan al deporte en un segundo plano.

- Mayor competencia en la red.

- Posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.

- Poder de negociación de los compradores.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- Rivalidad entre los competidores.

## 2.3 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, socio cultural, demográfica, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013).

**Tabla 7: Matriz EFE**

| FACTORES | Ponderación | Calificación | Calificación ponderada |
|---|---|---|---|
| **AMENAZAS** | | | |
| EL PIB va decreciendo, lo que significa la disminución del poder adquisitivo de la población y la pérdida de empleos. | 11% | 2 | 0,22 |
| Posibilidad de amenaza ante nuevos competidores. | 10% | 1 | 0,1 |
| Amenaza de ingreso de productos sustitutos | 12% | 2 | 0,24 |
| Rivalidad entre los competidores | 10% | 2 | 0,2 |
| **OPORTUNIDADES** | | | |
| El Estado promulga el interés por deporte a niños, jóvenes y adultos; influyendo y ampliando el mercado de deportistas amateur. | 11% | 4 | 0,44 |
| Existe un equilibrio en las tasas de interés lo que permite el acceso a créditos financieros. | 11% | 4 | 0,44 |
| El fútbol se constituye uno de los deportes más practicados en el Ecuador. | 12% | 4 | 0,48 |
| Cumbayá es una parroquia que está en crecimiento económico. | 11% | 4 | 0,44 |
| Poder de negociación de los proveedores. | 12% | 4 | 0,48 |
| ***TOTAL*** | ***100%*** | | ***3,04*** |

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Contreras, 2006).

## 2.4 Matriz perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación a la posición estratégica que ocupa. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos internos y externos (David, 2013).

**Tabla 8: Matriz perfil competitivo**

| Factores claves del éxito | Ponderación | LDU Cumbayá | | Alfaro Moreno | | La Gambeta | | Estudiantes de la Plata | | La Canchita | | Escuela de Fútbol | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Calidad del servicio | 0,20 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| 2.- RRHH calificado | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 |
| 3.- Innovación | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| 4.- Publicidad efectiva | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| 5.- Competitvidad de precios | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| 6.- Lealtad de los clientes | 0,20 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 |
| 7.- Posición financiera | 0,10 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| 8.- Participación en el mercado | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| **TOTAL** | 1,00 | | 3,6 | | 3,1 | | 3 | | 3,8 | | 3,6 | | 3,2 |

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. Como señala el total ponderado de 3.8, el competidor Estudiantes de la Plata es el más fuerte.

## 2.5 Análisis interno

El análisis interno permite conocer los recursos y capacidades que tiene actualmente la Escuela de Fútbol, identificando y evaluando las diferentes fortalezas y debilidades que puedan existir dentro de la empresa, para así lograr una ventaja competitiva al momento de establecer objetivos y formular estrategias.

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Los recursos de la empresa incluyen todos los activos, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos, que son controlados por la misma y que le permiten crear y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia (Barney, 1991) (Thompson, 2011).

### 2.5.1 Recursos físicos y financieros

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, estos comprenden a los recursos financieros y activos físicos, ambos son identificados y valorados en los estados financieros de la empresa. Los recursos físicos son derechos de propiedad o acceso a recursos naturales, plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados, predios y terrenos. Los recursos financieros son efectivo y equivalentes de efectivo, valores negociables, otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa (Grant, 2010) (Thompson, 2011)

La Escuela de Fútbol se ubica en el sector La Primavera, parroquia Cumbayá, cantón Quito, en el conjunto habitacional ‘’Loma de Cumbayá’’. Entre los activos fijos que posee la empresa están: materiales de trabajo como: balones, conos de direccionamiento, discos de señalización, estacas, elástico para coordinación, pitos y cronómetros, utilizados diariamente en el entrenamiento. Cuenta con el espacio de entrenamiento (cancha), con

una medida de 90 a 120m de largo y 45 a 90m de ancho, acorde con el reglamento que norma la FIFA, la cual estipula dichas medidas para una cancha de fútbol 11.

Dentro de los recursos financieros, la Escuela invirtió $1600, la cancha de entrenamiento es prestada por un amigo del gerente. Las pensiones mensuales de los deportistas son $60,00 y el capital propio está valorado en $26000.

### 2.5.2 Recursos humanos

Los recursos humanos de la empresa incluyen la experiencia y el esfuerzo que ofrecen los empleados. Al igual que los recursos intangibles, los recursos humanos no aparecen en el balance de la empresa por la sencilla razón de que la empresa no es propietaria de sus empleados; compra sus servicios bajo contratos de empleo. La razón para incluir recursos humanos como parte de los recursos de la empresa es su estabilidad, aunque los empleados son libres de pasar de una empresa a otra, en ese momento forman parte de la empresa actual a la cual prestan sus servicios (Grant, 2010).

Los activos humanos son la experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácticos de los empleados, educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo, conocimientos de personal clave respecto a funciones del negocio importantes, talento directivo, creatividad e innovación de algunos miembros del talento humano (Thompson, 2011).

Al ser un factor determinante en el manejo y funcionamiento de la empresa, la Escuela de Fútbol se conforma por dos profesionales; el dueño es Licenciado en Cultura Física y Magíster en deportes con 30 años de experiencia en formación futbolística, lo que le ha permitido reafirmar su habilidad de trabajo en equipo, capacidad de liderazgo al momento de tomar decisiones y manejo de una buena relación con sus técnicos, deportistas y padres de familia.

El apoyo técnico está conformado por un chico que se está preparando para ser licenciado en educación física, quién cuenta con experiencia en práctica futbolística y adaptación laboral.

### 2.5.3 Recursos intangibles

Los recursos intangibles hacen referencia a prácticas y procedimientos específicos de la empresa, capacidad de innovación, así como imagen de marca, reputación de calidad y confianza ante los compradores. Para la mayoría de las empresas los recursos intangibles son más valiosos que los recursos tangibles, debido a que se refieren al conocimiento acumulado por la organización (Martínes y Milla, 2012).

La Escuela de Fútbol no tiene una marca registrada, no cuenta con un sistema de comunicación con clientes (página web, redes sociales, etc.), durante los años de funcionamiento lo ha venido realizando de una manera tradicional. Falta de personería jurídica, por lo que no tiene una marca registrada. La reputación de calidad y confianza ante los compradores es clave en este negocio, ya que el gerente se ha dado a conocer por el excelente servicio brindado.

La relación que maneja la Escuela de Fútbol con sus proveedores es buena, ya que la entrega de pedidos y pagos es puntual, en el día acordado y existen facilidades de cancelación. La empresa no tiene alianzas estratégicas con socios o compañías en el medio que permitan obtener beneficios. La cultura organizacional que se mantiene en la Escuela es excelente, debido a que el gerente ha sabido manejar un clima de confianza, respeto, motivación y fomentar la autonomía del personal.

### 2.5.4 Capacidades administrativas

Una capacidad organizativa es una habilidad de la empresa para desplegar un resultado final deseado, de la manera más eficiente y eficaz posible. Además, se encarga de prevenir y mejorar las condiciones cambiantes del entorno, consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de la organización (Gutierrez, 2013).

El señor Guido Calán maneja la parte administrativa de la empresa, su experiencia en clubs, otras escuelas de fútbol y colegios donde brindaba la materia de educación física le han llevado a ser competitivo, desarrollando habilidades técnicas basadas en

conocimiento y estrategias deportivas, logrando que la Escuela de Fútbol gane torneos organizados por equipos, instituciones particulares o clubs.

Su liderazgo le ha permitido sacar lo mejor de su personal, existe comunicación, motivación, dirección e induce entusiasmo y confianza tanto a los empleados, deportistas y padres de familia. El trabajo en equipo, cooperación y compromiso son un referente de la buena marcha de la Escuela de Fútbol.

Dentro de las habilidades conceptuales el gerente ha sabido manejar y solucionar conflicto entre deportistas en los partidos, ya que es un deporte lleno de emociones por lo que debe existir control.

### 2.5.5 Capacidades de marketing

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los clientes son numerosos, están ampliamente distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. Por eso, una empresa debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; necesita diseñar estrategias para desarrollar las relaciones adecuadas, con los clientes correctos, de esa manera las capacidades que se debe desarrollar para lograr el nombre de la empresa en la mente del consumidor son: segmentación de mercado, marketing meta y posicionamiento en el mercado (Kotler y Armstrong, 2007).

La Escuela de Fútbol maneja un tipo de marketing directo, debido a que el administrador mantiene comunicación con profesionales y padres de familia por su trayectoria, quienes han dado lugar a un marketing viral, reconocido por su excelente servicio. No tiene una marca registrada por lo que no existe un eslogan que aporte valor a la empresa.

### 2.5.6 Capacidades de venta

Las capacidades de comercialización y actuación en el mercado se refieren a hacer conocer a los clientes los servicios o productos que oferta la empresa, cual es el margen y la flexibilidad de precios, los canales de distribución para la cobertura del mercado y el uso adecuado de la comunicación con el comprador mediante: página web, redes sociales, televisión, radio, internet.

La habilidad que posee el gerente al comunicarse con sus clientes es lograr una buena sintonía, generando un ambiente de confianza y credibilidad, donde el usuario puede sentir que entiende sus necesidades y preocupaciones en relación al servicio futbolístico brindado. El administrador al tener un alto conocimiento del deporte atendido le permite desarrollarse en su ámbito y tomar decisiones oportunas.

Las formas de pago de los clientes son en efectivo y en cheque, siendo necesario ampliar el servicio mediante tarjetas de crédito, ya que las personas del sector manejan la cancelación de sus servicios con esta modalidad.

## 2.6 Fortalezas y debilidades

**a) Fortalezas**

- El valor mensual que se paga por el servicio es competitivo y accesible para los clientes.

- Profesores de educación física especializados en fútbol y enseñanza para niños, adolescentes y jóvenes.

- Percepción positiva de la empresa en la mente del consumidor.

- Excelente ambiente laboral.

- Buenas relaciones interpersonales del gerente con los deportistas y padres de familia.

- Habilidades adquiridas como liderazgo y competitividad por parte del gerente permiten que el negocio se mantenga en el tiempo.

**b) Debilidades**

- Talento humano limitado para cubrir áreas necesarias.
- No cuenta con una publicidad apropiada y amplia.
- No existe relaciones estratégicas con patrocinadores que ayuden a reducir costos.
- Falta de conocimiento por parte del gerente en administración de empresas.
- La escuela de fútbol no cuenta con un sistema contable.
- No existe facilidad de pago.

## 2.1 Matriz EFI

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta para la formulación de estrategias; resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa (David, 2013).

**Tabla 9: Matriz EFI**

| Factores Internos Clave | Ponderación | Calificación | Calificación ponderada |
|---|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | | | |
| El valor mensual que se paga por el servicio es competitivo y accesible para los clientes. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Profesores de educación física especializados en fútbol y enseñanza para niños, adolescentes y jóvenes. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Percepción positiva de la empresa en la mente del consumidor. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Excelente ambiente laboral. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Buenas relaciones interpersonales del gerente con los deportistas y padres de familia. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| **DEBILIDADES** | | | |
| Talento humano limitado para cubrir áreas necesarias. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| No cuenta con un sistema contable. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| No cuenta con una publicidad apropiada y amplia. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| No existen relaciones estratégicas con patrocinadores que ayuden a reducir costos. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Falta de conocimiento por parte del gerente en administración de empresas. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| No existe facilidad de pago. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| ***TOTAL*** | ***1,00*** | | ***2,81*** |

Independientemente de la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza (Contreras, 2006).

# 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

## 3.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es dividir la demanda en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos iguales, los cuales podrían requerir productos, servicios o mezclas de marketing distintos (Kotler y Armstrong, 2008).

Una segmentación de mercado correcta ayuda a conocer realmente a los clientes, así como determinar sus gustos y preferencias.

El mercado objetivo al cual se orienta la propuesta para la Escuela de Fútbol se enfoca en un segmento de población de clase social media- alta, principalmente está dirigida a niños, adolescentes y jóvenes del valle de Cumbayá. Se realizó encuestas a padres de familia del sector.

## 3.2 Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se tomará en cuenta la población total de la Parroquia Cumbayá, la cual cuenta con 31.463 habitantes. A continuación, se detallará cada una de las variables.

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Z= Nivel de confianza
N= Tamaño de la población
e= Error de estimación
n= Tamaño de la muestra
p= Probabilidad de cumplimiento
q= Probabilidad de no cumplimiento (Torres, Paz y Salazar, 2009).

Para el estudio que se está realizando, se tiene:

Z = 1,96 (el nivel de confianza es del 95%)
p= 70%
q= 30%
e= 5%
N= 31463 habitantes

**Aplicación de la fórmula:**

$$\boldsymbol{n} = \frac{(1{,}96^2) * 0{,}70 * 0{,}30 * 31463}{0{,}05^2(31463 - 1) + 1{,}96^2(0{,}70 * 0{,}3)}$$

**n**= 320

Se ha calculado un tamaño muestral de 320 habitantes de la parroquia de Cumbayá, es decir, se debe llevar a cabo 320 encuestas en total.

### 3.3 Objetivos de la encuesta

- Conocer el mercado objetivo de la Escuela de Fútbol.
- Definir la frecuencia de las personas que practican fútbol dentro de la ciudad de Quito.
- Conocer cuáles son los aspectos más importantes que toman en consideración las personas al momento de elegir un lugar de entrenamiento de fútbol.
- Identificar el principal medio por el cual las personas reciben información acerca de Escuelas de Fútbol.
- Conocer los servicios adicionales que las personas prefieren al momento de elegir un lugar de entrenamiento de fútbol.
- Captar clientes.

## 3.4 Resultados de la encuesta

Para el análisis de los datos se utilizó figuras y tablas dinámicas, facilitando la interpretación de los mismos de una manera concreta, buscando ciertos aspectos que nos ayudarán en el estudio de mercado y posteriormente en el planteamiento de las estrategias más adecuadas para la Escuela de Fútbol. A continuación, se presenta la interpretación de cada pregunta planteada.

**Pregunta 1:** Género de los encuestados

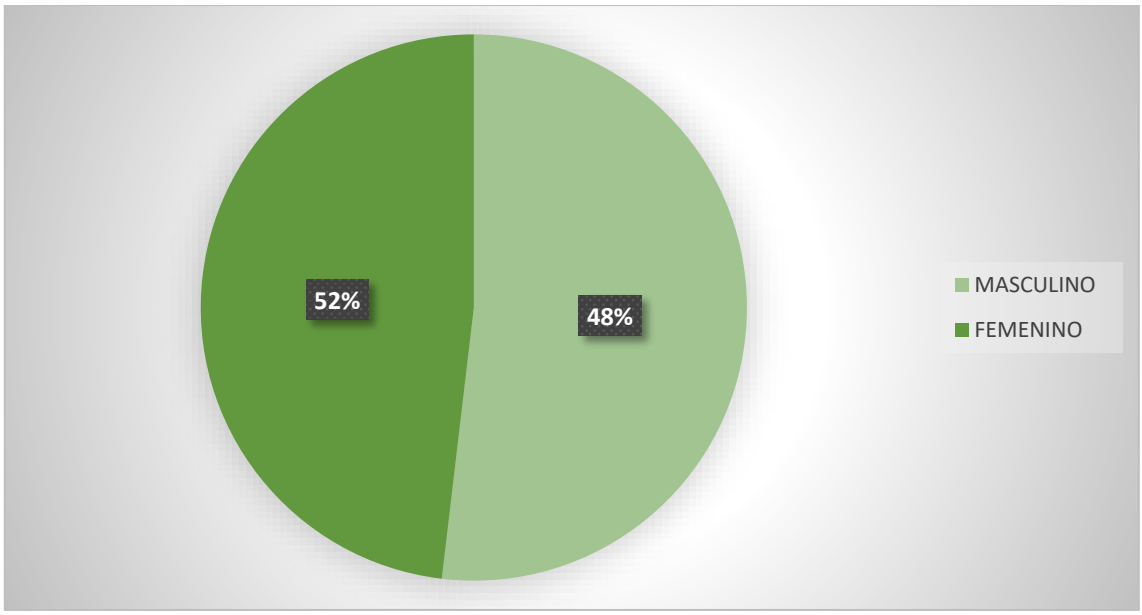



**Figura 5: Sexo**

Se ha realizado la aplicación de formularios de la manera más equitativa posible. Del total de encuestados, 154 personas que corresponden al 48% son mujeres y el 52% son hombres.

**Pregunta 2: Edad**

Las personas encuestadas, siendo padres de familia mantienen un rango de edad de 23 a 60 años.

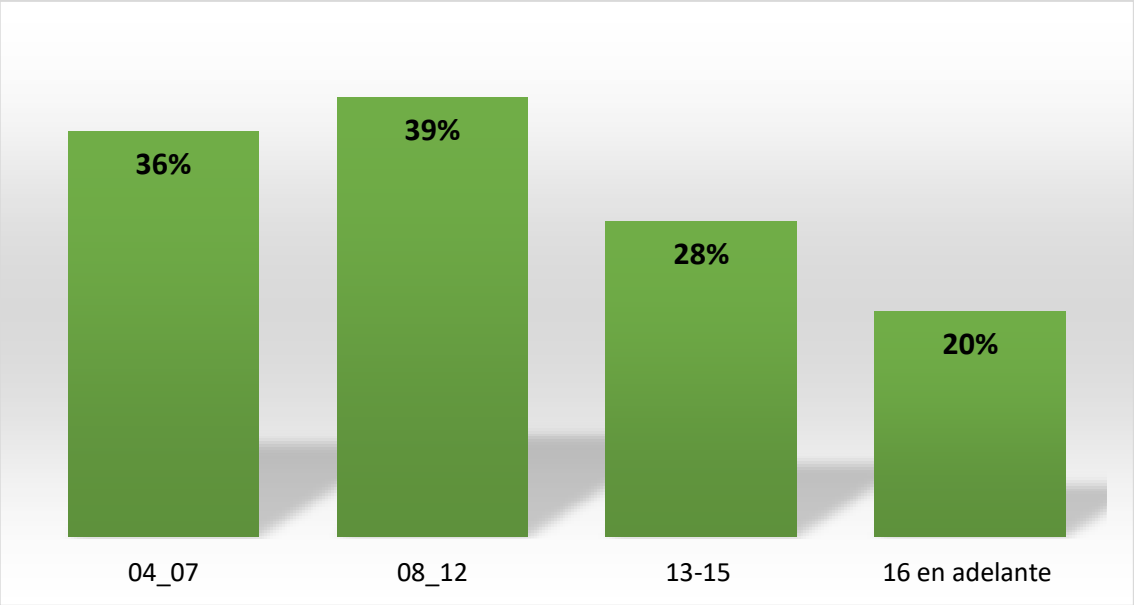



**Figura 6: Rango de edad de los niños, niñas y adolescentes**

El 39% del total de personas que asisten a la Escuela de Fútbol están en un rango de edad de 8 a 12 años, seguidos por el 36% de 4 a 7 años, el 28% de 13 a 15 años y finalmente el 20% de 16 años en adelante. Las edades de los principales clientes oscilan en un rango de 4 a 12 años.

**Pregunta 3: Practican sus hijos fútbol en su tiempo libre**

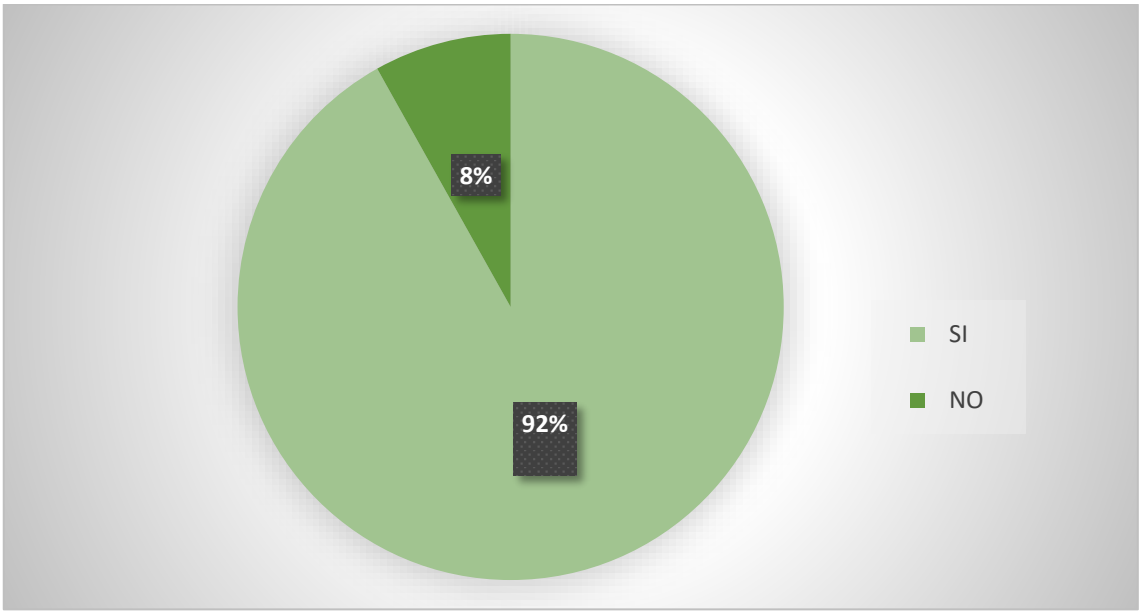



**Figura 7: Tiempo libre vs Práctica de Fútbol**

El 92% de la población encuestada que corresponde a 294 personas, respondieron que sus hijos si practican fútbol en su tiempo libre y el 8% restante respondieron que no practican este deporte, siendo el resultado de una gran ventaja para la escuela de fútbol.

**Pregunta 4: Con qué frecuencia practica su hijo este deporte**

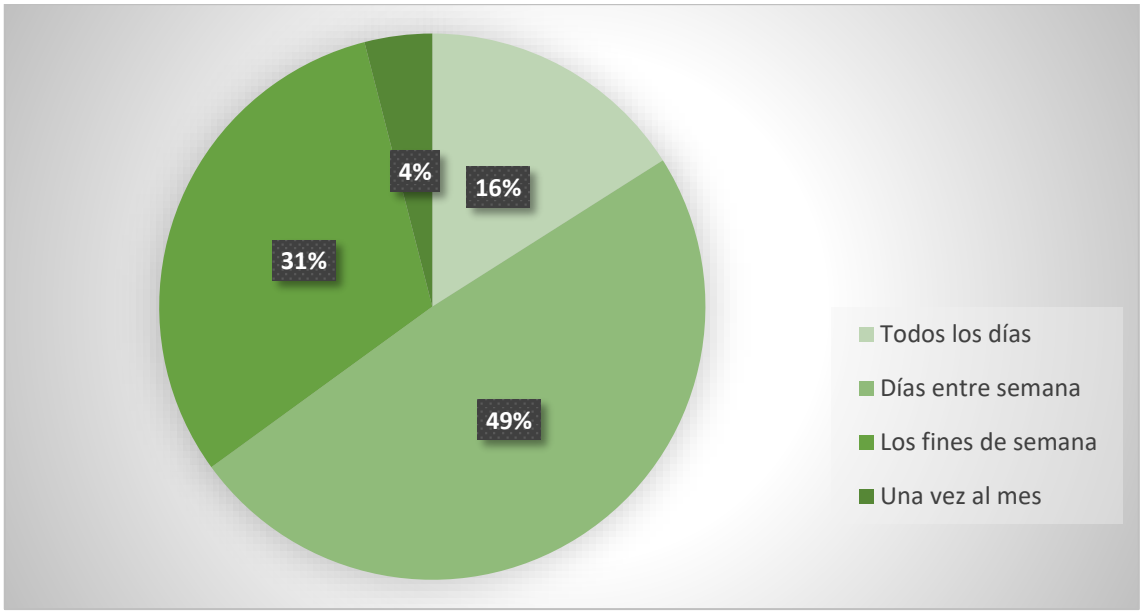



**Figura 8: Frecuencia practica de fútbol**

Del total de encuestados, el 49% respondió que sus hijos practican fútbol días entre semana, el 31% entrena los fines de semana, el 16% practica todos los días y el 4% restante practica una vez al mes. Los días de entrenamiento acordes a los horarios habituales de los clientes son días entre semana y fines de semana.

**Pregunta 5: Le gustaría que su(s) hijo/a(s) formaran parte de una escuela de fútbol**

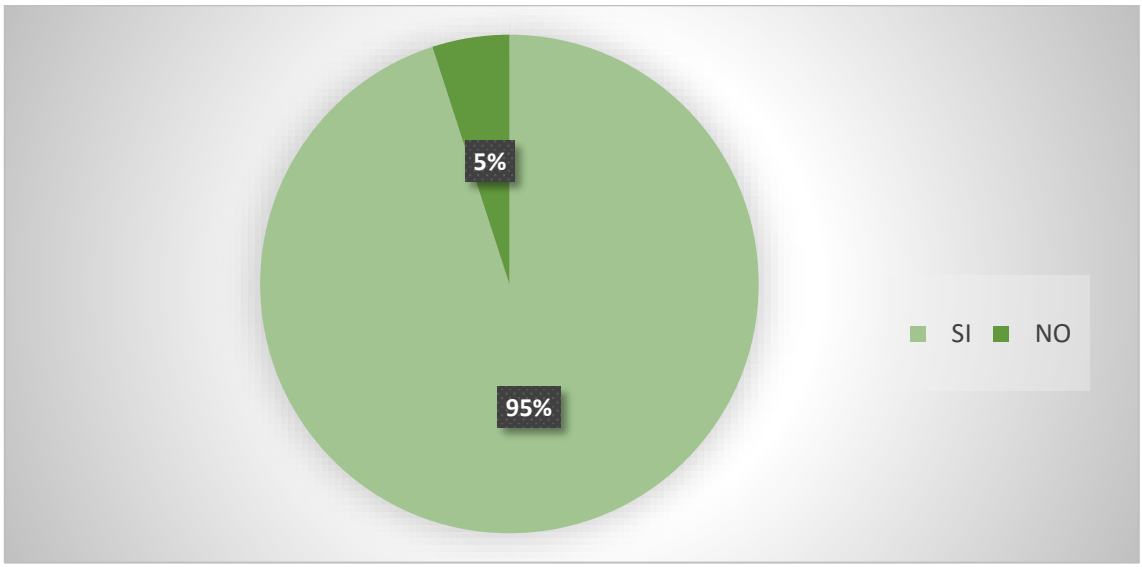



**Figura 9: Gusto por el fútbol niños, niñas y adolescentes**

El 95% de la población encuestada correspondiendo a 304 personas, respondieron que, si les gustaría que sus hijos formen parte de una escuela de fútbol, mientras que el 5% restante respondió que no. El 95% representa mayoría, por lo que el giro de negocio es una opción favorable.

**Pregunta 6: Indique cuáles son los principales medios por el cual usted se informa o conoce Escuelas de Fútbol dentro del valle de Cumbayá. Señale dos respuestas**

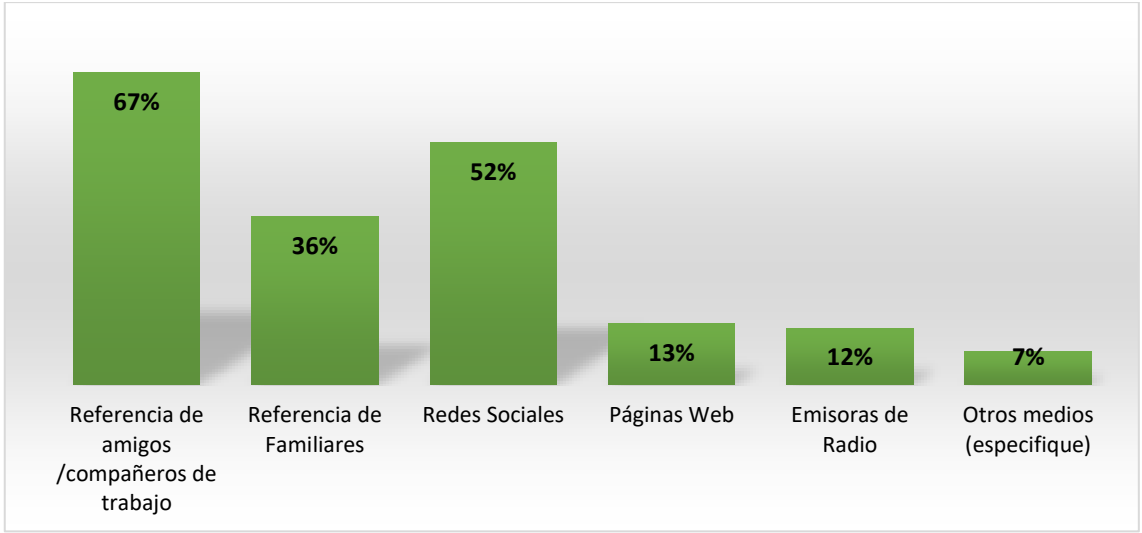



**Figura 10: Principales medios de comunicación**

Los datos que proyectan las encuestas, señalan que el 67% se informa de escuelas de fútbol por referencia de amigos o compañeros de trabajo, el 36% corresponde a referencia de familiares, el 52% se informa por redes sociales, el 13% por medio de páginas web, el 12 % por emisoras de radio y el 7% corresponde a otros medios.

Los principales medios por el cual los padres de familia reciben información sobre escuelas de fútbol es a través de referencia de amigos o compañeros de trabajo y por medio de redes sociales.

**Pregunta 7: Escoja 3 características importantes que debe tener el lugar de entrenamiento de fútbol.**

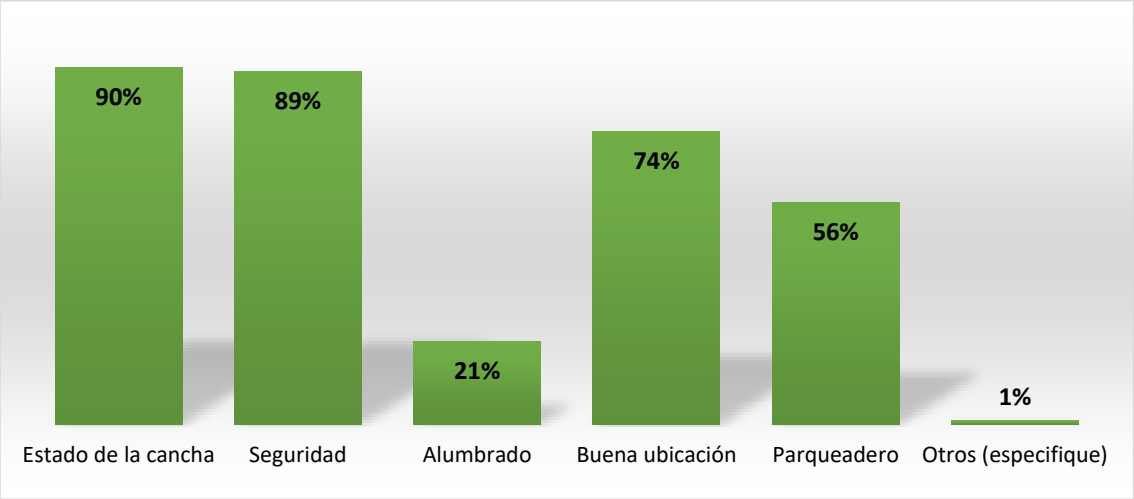



**Figura 11: Características importantes que debe tener el sitio de entrenamiento**

Los resultados de las encuestas señalan que el grado de importancia de acuerdo a las características que debe tener el lugar de entrenamiento se distribuye de la siguiente manera: estado de la cancha corresponde al 90%, seguridad corresponde al 89%, alumbrado al 21%, buena ubicación al 74%, parqueadero al 56% y otros corresponde al 1% restante.

La población encuestada señaló que las tres cualidades de mayor relevancia al momento de elegir un lugar de entrenamiento de fútbol son: estado de la cancha, seguridad y buena ubicación.

**Pregunta 8: Qué debe tener la Escuela de Fútbol ideal para su hijo. Escoja 3 opciones.**

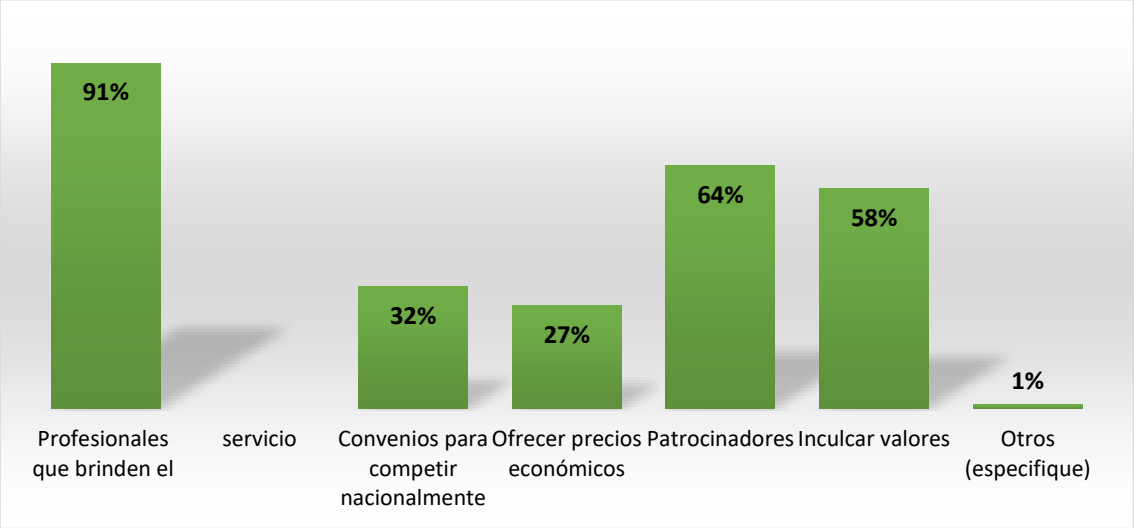



**Figura 12: Características ideales para el sitio de entrenamiento**

Las personas encuestadas señalaron sus preferencias al momento de elegir una escuela de fútbol para sus hijos; asumiendo que: el 91% corresponde a profesionales que brinden el servicio, el 32% corresponde a convenios para competir nacionalmente, ofrecer precios económicos al 27%, patrocinadores corresponden al 64%, inculcar valores al 58% y otros corresponde al 1% restante.

Las tres características de mayor importancia que eligieron los padres de familia al momento de adquirir servicios en una escuela de fútbol son: profesionales que brinden el servicio, patrocinadores e inculcar valores.

**Pregunta 9: Le gustaría que la Escuela de Fútbol brinde servicios adicionales. Escoja 2 servicios de mayor importancia.**

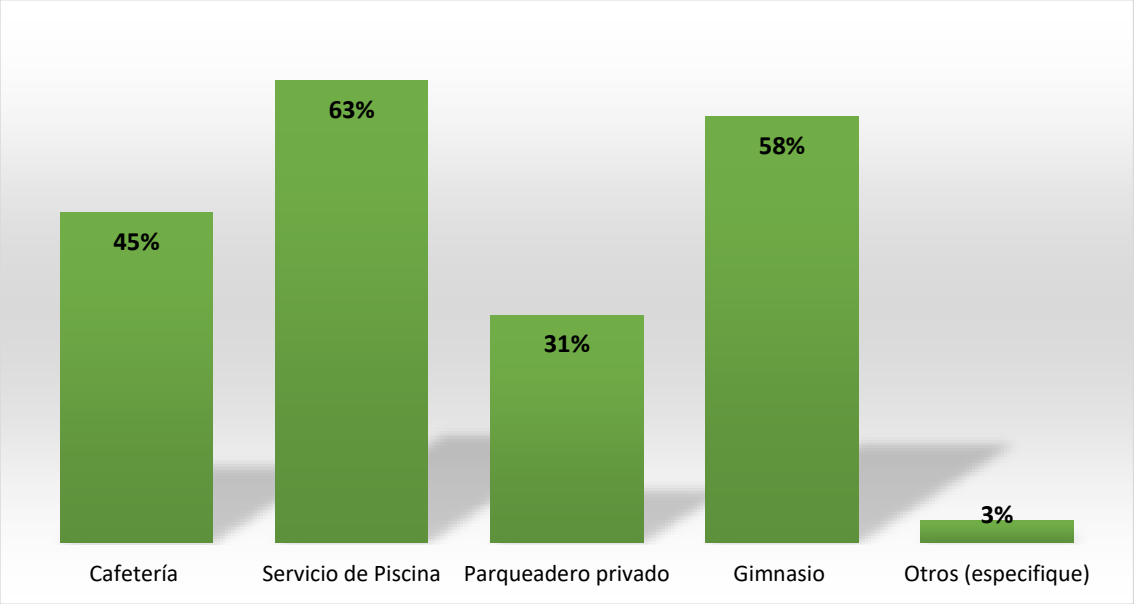



**Figura 13: Servicios adicionales**

Los datos de servicios adicionales se distribuyen de la siguiente manera: cafetería corresponde al 45%, servicio de piscina al 63%, parqueadero privado al 31%, el 58% corresponde a gimnasio y otros corresponde al 3% restante.

La mayoría de la población encuestada prefiere tener servicios adicionales de piscina y gimnasio en la Escuela de Fútbol.

# 4 PROPUESTA ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se basa en las metas y objetivos a largo plazo de la organización. Define los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa (Harrison y Carol, 2009).

Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2013).

Se sugerirá a la escuela de fútbol un direccionamiento que permita establecer misión, visión, objetivos y estrategias que ayuden al cumplimiento de sus metas.

## 4.1 Misión

La misión de una empresa se basa en el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de estructuras de dirección (David, 2013).

Plantear la misión para la Escuela de Fútbol permitirá proporcionar identidad a la empresa, diferenciación del servicio, posicionamiento en el ámbito futbolístico; será entendida por todo el personal y servirá como marco para evaluar las actividades presentes y futuras. A continuación, la propuesta de la misión:

Formar a niños, adolescentes y jóvenes de manera integral a través del fútbol, mejorando su calidad de vida con el buen uso del tiempo libre, divirtiéndose y generando hábitos saludables.

## 4.2 Visión

La visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuro de una empresa ‘’hacia dónde vamos’’ (Thompson, 2011).

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 1994).

La creación de la visión para la Escuela de Fútbol tendrá un enfoque de direccionamiento a mediano y largo plazo, basada en valores que guíen a la empresa a ser competitiva. A continuación, la propuesta de la visión:

Ser la mejor alternativa hasta el año 2021 en la formación de personas a través del fútbol en el valle de Cumbayá y ser reconocida por nuestros clientes gracias a nuestro compromiso, responsabilidad y calidad en el servicio que brindamos.

### 4.3 Valores

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión (Hill y Gareth, 2009).

La aplicabilidad de valores en la escuela de fútbol permitirá al dueño y a los trabajadores identificar las cualidades, principios y creencias que posee la empresa. Los valores que se practican en la Escuela de Fútbol son los siguientes:

- Respeto

  La relación entre padres de familia, deportistas y personal de la escuela, se desarrollará en un ambiente de confianza, tolerancia y comunicación.

- Compromiso

  Mediante el cumplimiento de acuerdos establecidos desde el momento que inicia el proceso de formación futbolística.

- Trabajar en Equipo

  Inculcando y reafirmando en cada deportista que el éxito para triunfar en el fútbol se lo ejecuta con trabajo en equipo.

- Puntualidad

  Radica con el ejemplo del personal de la escuela, reafirmando este valor como un hábito de vida diaria.

- Compañerismo

  Infundiendo a los deportistas el valor de la amistad, como un vínculo de confianza y hermandad; que les permita fortalecer el equipo.

- Juego Limpio

  Generando un comportamiento leal y sincero con los contrincantes, respeto al árbitro y así brindar un buen juego a los asistentes.

- Honestidad

  Sembrando la verdad como una virtud en el accionar diario de las personas, lo que les permitirá ser justos, rectos e íntegros.

- Responsabilidad

  Induciendo el cumplimiento de funciones y roles de todos los miembros que son parte de la escuela de fútbol, basado en compromiso.

## 4.4 Políticas Organizacionales

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. De esta manera todos los empleados de la empresa llevarán a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la organización (Wheelen y Hunger, 2007).

Las políticas organizacionales propuestas para la escuela de fútbol son:

- La difusión de la filosofía empresarial será basada en valores, comunicada a todo el personal; proporcionando de esta manera la convivencia armónica en bien personal y corporativo.

- El horario de entrenamientos será dos días a la semana, todos los equipos una hora diaria, de 16:30 a 17:30 y 17:30 a 18:30 respectivamente, tiempos acordes a los requerimientos de los deportistas.

- La remuneración será efectuada el primer día hábil de cada mes, a través de pago en efectivo.

- Mantener una buena relación interpersonal con los deportistas y padres de familia, promoviendo un entorno agradable donde los clientes se sientan a gusto con el proceso futbolístico.

- Mantener en perfecto estado el lugar de entrenamiento de los deportistas, garantizando un buen servicio.

## 4.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr (Thompson, 2011).

Los objetivos serán diseñados bajo 4 perspectivas: clientes, procesos internos, financiera, aprendizaje y desarrollo. A continuación, la tabla propuesta:

**Tabla 10: Propuesta**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|---|---|
| **Perspectiva Financiera** | ▪ Reducir costos y gastos |
| **Perspectiva del Cliente** | ▪ Aumentar el número de clientes existentes y la satisfacción de los mismos hacia el servicio que presta la empresa. |
| **Perspectiva de procesos internos** | ▪ Implementar un programa para llevar el registro contable.<br>▪ Reestructurar el proceso de inscripción a fin de facilitar la suscripción de los deportistas. |
| **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** | ▪ Contratar personal calificado para asistir las diferentes áreas de la empresa. |

## 4.6 Estrategias generales y específicas

Las estrategias son acciones defensivas que una empresa utiliza para competir con las demás industrias, creando un valor agregado para el consumidor y permitiendo a la misma generar una ventaja competitiva y así lograr rentabilidad (Porter M. , 1982).

A continuación, la estrategia general que se utilizará en la propuesta:

**Diferenciación:** la empresa ofrece un servicio futbolístico basado en valores humanos y calidad, enfocada en alto rendimiento y atención personalizada al momento de que el deportista tenga dificultades para el ejercicio a desarrollar, como también ofrece servicios adicionales que se detallará más adelante en los planes de acción.

Se diseñaron estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos, se muestra a continuación en la Tabla 11.

**Tabla 11: Estrategias Específicas**

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS ESPECIFICAS |
|---|---|
| 1. Reducir costos y gastos. | Formulación de un plan de control y reducción de costos y gastos. |
| 2. Aumentar el número de clientes existentes y la satisfacción de los mismos hacia el servicio que presta la empresa. | Formulación de plan de marketing. |
| 3. Implementar un programa para llevar el registro contable. | Formulación de plan de procesos. |
| 4. Reestructurar el proceso de inscripción a fin de facilitar la suscripción de los deportistas. | Formulación de plan de procesos. |
| 5. Contratar personal calificado para asistir las diferentes áreas de la empresa. | Formulación de plan de procesos. |

A continuación, se detalla los planes diseñados para cada estrategia:

## 4.7 Plan de control y reducción de costos y gastos

Las estrategias a desarrollar para reducir costos y gastos de la empresa se basan en la implementación de un sistema que permita determinar los movimientos o flujos de dinero y de esta manera poder tomar decisiones estratégicas que faciliten el control y la buena administración de los recursos y así lograr que la escuela de fútbol incremente su rentabilidad financiera evitando la iliquidez. La responsabilidad de estas estrategias está bajo la dirección del Gerente general.

## 4.8 Plan de marketing

Se realizará una mezcla de marketing, donde se analizará cuatro elementos fundamentales: producto, precio, plaza (distribución) y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler y Armstrong, 2003).

### 4.8.1 Producto

Se considera como producto a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado (Kotler y Armstrong, 2003).

Las acciones estratégicas a considerar para lograr un mejor posicionamiento en un mercado en crecimiento para la Escuela de Fútbol son:

- Diseñar una imagen corporativa para la empresa, debido a que la escuela de fútbol no cuenta con una marca registrada. Para la elaboración del logotipo se tomó en cuenta los años de funcionamiento, los mismos que se ven reflejados en el número de estrellas, el nombre de la empresa tiene que ver con el sueño del propietario y el slogan hace referencia al anhelo de ser futbolista. Los colores son elegidos bajo la psicología del color, manejando un marketing emocional; el amarillo simboliza energía, felicidad, diversión, espontaneidad, alegría e innovación, el negro formalidad con el servicio brindado, calidad y poder.




**Figura 14: Imagen corporativa de la Escuela de Fútbol**

- Conseguir auspiciantes con el fin de permitir la visibilidad de la marca de la empresa al target, así mismo comunicar a los clientes los servicios que oferta y abaratar los gastos varios que podría incurrir la escuela de fútbol.

- Dentro del plan de entrenamiento se considerará fundamental la aplicación de un programa de desarrollo de habilidades interpersonales para fomentar las relaciones humanas entre todas las personas que conforman la empresa.



**Figura 15: Sub 8-Sub 12**

- Elaboración de uniformes: amarillo con blanco y chalecos de los deportistas: amarillo y verde.



**Figura 16: Uniforme**

- Crear un sistema de control de calidad mediante la comunicación directa con padres de familia, a fin de atender sugerencias y consultas a tiempo, todo esto en horarios determinados por la empresa.

- Participar en campeonatos, torneos barriales, interligas y nacionales, a fin de motivar a los deportistas a ser mejores cada día.

- Llevar una agenda con todos los cumpleaños de los deportistas y profesores, a fin de que ese día se les haga un reconocimiento significativo y mostrar como empresa el aprecio por los mismos.

- Establecer contacto con deportistas que tengan una larga trayectoria en el ámbito deportivo para que brinde charlas y motive a los deportistas.

- Realizar convenios estratégicos con instituciones vinculadas a las actividades deportivas y recreacionales, con la finalidad de que los deportistas puedan hacer uso de las instalaciones y servicios que estas puedan brindar.

**Tabla 12: Matriz de Plan de Acción - Producto**

| | | **PRODUCTO** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **EVALUACIÓN** | | |
| **ACTIVIDADES** | **RESPONSABLE** | **MEDIOS DE VERIFICACIÓN** | **INDICADOR DE CONTROL** | **PRESUPUESTO ANUAL** |
| Elaboración de chalecos de diferenciación. | Gerente General | Chalecos. | Más ventas, satisfacción del cliente. | $52,50 |
| Contacto con deportistas que tengan trayectoria en el ámbito deportivo. | Gerente General | Ejecución de charlas, registro fotográfico. | Satisfacción del cliente. | $540 |
| Transporte para gestión de actividades deportivas y recreacionales. | Gerente General | Instalaciones visitadas, registro fotográfico. | Más ventas, satisfacción del cliente. | $240 |

### 4.8.2 Precio

Cantidad de dinero que los clientes deben pagar por un determinado producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2003).

Actualmente, el valor que paga el cliente cada mes en la escuela de fútbol es de $60. Las formas de pago son únicamente en efectivo, no ofrece descuentos.

A continuación, se presentan las estrategias correspondientes a esta P, desarrolladas para Guido Escuela de Fútbol:

- Implementar la forma de pago con tarjeta de crédito y débito, facilitando a los clientes la cancelación.

- Brindar descuentos especiales: si se inscriben en la escuela 2 personas al mismo tiempo, el precio de la segunda pensión tendrá el 15% de descuento.

**Tabla 13: Matriz de Plan de Acción - Precio**

| PRECIO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | EVALUACIÓN | | |
| **ACTIVIDADES** | **RESPONSABLE** | **MEDIOS DE VERIFICACIÓN** | **INDICADOR DE CONTROL** | **PRESUPUESTO ANUAL** |
| Implementar diferentes formas de pago. | Gerente General | Máquina Datafast. | Aumento de flujo de caja, mayores ingresos, satisfacción del cliente. | $400 |

### 4.8.3 Plaza

Son estrategias de distribución para que el producto sea encontrado por el comprador en el lugar donde deseen, es decir, es la distribución física, desde el almacenamiento y transporte de las materias primas como de los productos terminados (McDaniel, Lamb, y Hair, 1998).

Para el presente estudio, el mercado al cual va dirigido la propuesta son niños, adolescentes y jóvenes que quieran ocupar su tiempo libre practicando fútbol. La escuela de futbol tiene una ubicación estratégica, de alto flujo y población clase media - alta.

Las estrategias de Plaza desarrolladas para la empresa se presentan a continuación:

- Se contratará el servicio de transporte puerta a puerta: ida a la escuela de fútbol y retorno a su casa., garantizando de esta manera seguridad y bienestar de deportistas y familiares.

**Tabla 14: Matriz de Plan de Acción - Plaza**

| PLAZA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | EVALUACIÓN | | |
| **ACTIVIDADES** | **RESPONSABLE** | **MEDIOS DE VERIFICACIÓN** | **INDICADOR DE CONTROL** | **PRESUPUESTO ANUAL** |
| Servicio de transporte | Gerente General | Bienestar de padres de familia y deportistas. | Satisfacción del cliente, incremento de ingresos. | $6000 |

### 4.8.4 Promoción

El papel de la promoción en la mezcla de mercadotecnia consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una empresa o producto. La estrategia de promoción se define como ventas personales, publicidad, promoción de ventas y marketing directo (McDaniel, Lamb, y Hair, 1998).

Guido Escuela de Fútbol no ha realizado ningún tipo de promoción en medios habituales para darse a conocer.

Las estrategias a aplicar en cuanto a Promoción son las siguientes:

- La publicidad directa se realizará por medio de la entrega de flyers y tarjetas institucionales.




**Figura 17: Flyer**




**Figura 18: Tarjeta Institucional**

- Crear y manejar medios de comunicación más frecuentados por la población como: redes sociales (Facebook e Instagram) y página web.




**Figura 19: Página en Facebook de la Escuela de Fútbol**




**Figura 20: Cuenta en Instagram de la Escuela de Fútbol**

- Diseñar un rótulo con la finalidad de que la imagen corporativa y nombre de la escuela de fútbol se posesione en el mercado.

- Promoción en temporada de inicio de clases educativas, por medio de clases demostrativas de fútbol.

- Crear un sistema de membresías a los clientes frecuentes, otorgando la tarjeta a deportistas que estén en la escuela 6 meses mínimo, por el 15% de descuento.

- Promocionar los servicios que ofrece la empresa mediante la radio Canela Fm, con el fin de atraer clientes.

- Realizar merchandising logrando estar presente en la vida diaria de los clientes.

**Tabla 15: Matriz de Plan de Acción - Promoción**

| | | **PROMOCIÓN** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **EVALUACIÓN** | | |
| **ACTIVIDADES** | **RESPONSABLE** | **MEDIOS DE VERIFICACIÓN** | **INDICADOR DE CONTROL** | **PRESUPUESTO ANUAL** |
| Elaborar flyers, tarjetas institucionales y membresías. | Persona encargada de la publicidad | Flyers, tarjetas institucionales, membresías. | Más ventas, mayores ingresos, satisfacción del cliente. | $200 |
| Manejar redes sociales | Persona encargada de la publicidad | Facebook, instagram y página web de la escuela de fútbol. | Más ventas, mayores ingresos, satisfacción del cliente. | $250 |
| Elaborar rótulo. | Gerente General | Rótulo establecido. | Más ventas, mayores ingresos. | $70 |
| Clase demostrativa de Fútbol. | Gerente General o Entrenador | Clase, registro fotográfico. | Más ventas, mayores ingresos. | $50 |
| Difusión de los servicios que ofrece la empresa. | Gerente General | Cuña radial. | Nuevos clientes, más ventas, mayores ingresos. | $1000 |
| Efectuar merchandising. | Gerente General | Personalización de esferos, manillas, llaveros y gorras. | Más ventas, mayores ingresos, satisfacción del cliente. | $500 |

## 4.9 Plan de Procesos

Para cada estrategia interna de la escuela de fútbol, se diseñará matrices de caracterización para cada proceso con sus respectivos diagramas de actividades.

### 4.9.1 Realizar balances y asientos contables

**Tabla 16: Caracterización del Proceso - Realizar balances y asientos contables**

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL PROCESO:** REALIZAR BALANCES Y ASIENTOS CONTABLES | **CODIFICACION:** K.2.1 | **EDICION No.** 0 |
| **PROPIETARIO DEL PROCESO:** ASISTENTE GENERAL | **REQUISITO DE LA NORMA** | **FECHA** 10/05/2017 |
| **ALCANCE:** ELABORAR Y LLEVAR A CABO EL REGISTRO CONTABLE. | | |

| **RECURSOS** | |
|---|---|
| **FISICOS:** Registros contables, ajustes y reclasificaciones, conciliación tributaria, estados financieros. | **ECONOMICOS** $ 319,00 |
| **TECNICOS:** Software | **RRHH:** Gerente y Asistente General. |

| **PROVEEDORES** | **PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|
| Ventas<br>Gastos<br>Compras | ► Preparar y analizar el registro contable<br>► Revisión y aprobación de registros contables<br>► Ingresar al sistema los registros contables<br>► Hacer ajustes y reclasificaciones<br>► Preparar estados financieros<br>► Revisar estados financieros<br>► Aprobar estados financieros | Asistente General |

| **ENTRADAS** | **SALIDAS** |
|---|---|
| Estado de Situación Financiera<br>Registros contables<br>Ajustes y reclasifiaciones<br>Realizar conciliación bancaria | Registros contables registrados en el sistema, estados financieros aprobados |

| **OBJETIVO** |
|---|
| Realizar y analizar registros contables y balances financieros con confiabilidad y fiabilidad. |

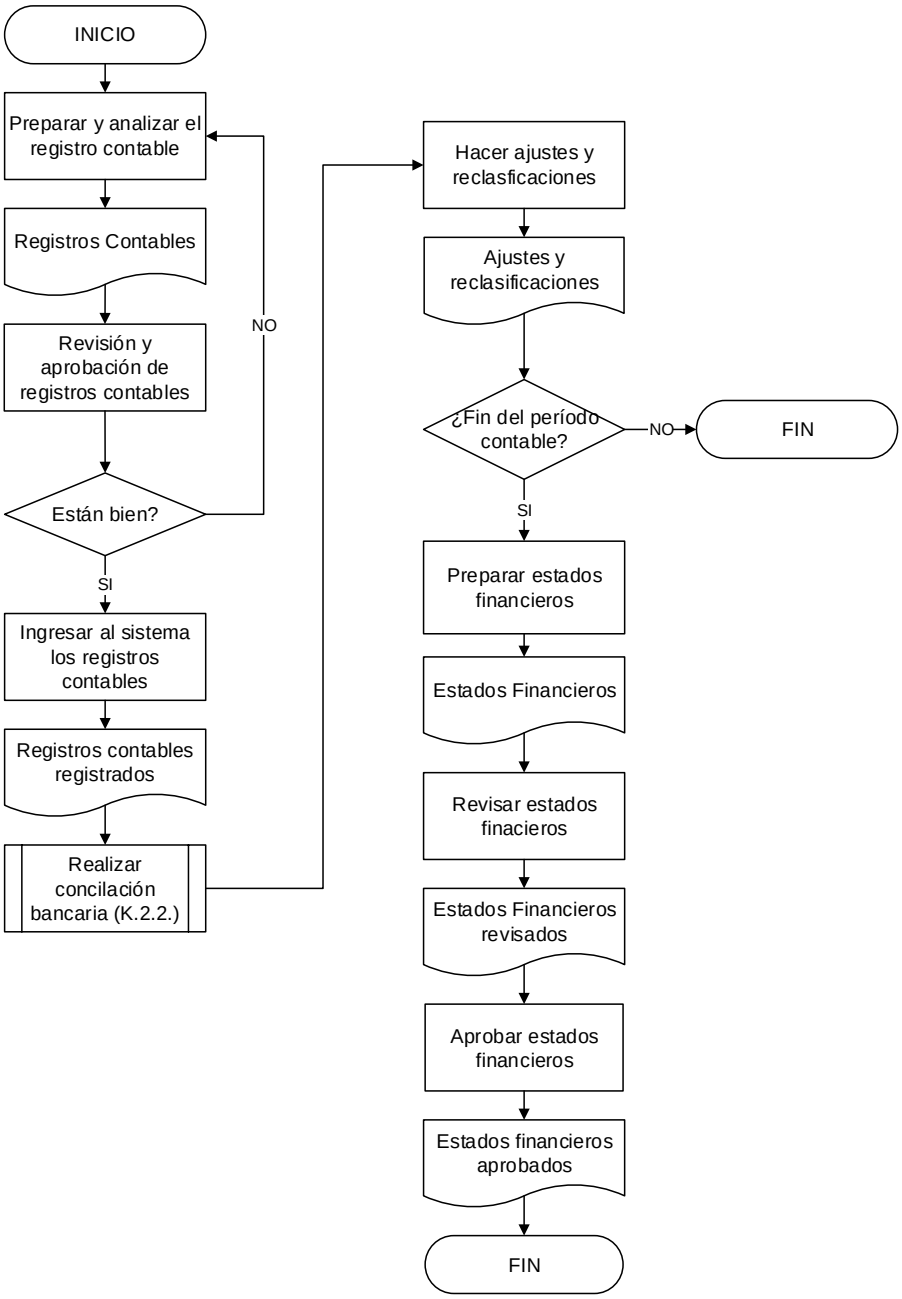
| **CONTROLES** |
|---|
| Servicio de Rentas Internas<br>Superintendecia de Compañias<br>Gerente General |

| **REGISTROS/ANEXOS** |
|---|
| Registros contables<br>Registros contables en el sistema<br>Ajustes y reclacificaciones<br>Estados financieros<br>Estados Financieros revisados<br>Estados Financieros aprobados |

**Tabla 17: Flujograma Gestión financiera**

| GUIDO ESCUELA FORMATIVA DE FUTBOL | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA (K)<br>PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD (K.2)<br>SUBPROCESO: REALIZAR BALANCES Y ASIENTOS CONTABLES (K.2.1) | HOJA 1 DE 1 |
|---|---|---|

GESTIÓN FINANCIERA



## 4.9.2 Gestión administrativa

## Tabla 18: Caracterización del Proceso - Gestión administrativa

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL PROCESO** GESTION ADMINISTRATIVA (L.1.1) | **CODIFICACION** L.1.1 | **EDICION No.** 0 |
| **PROPIETARIO DEL PROCESO** ASISTENTE GENERAL | **REQUISITO DE LA NORMA** | **FECHA** 10/05/2017 |
| **ALCANCE** FACILITAR LA SUSCRIPCION A LOS DEPORTISTAS | | |

**RECURSOS**

**TECNOLOGICOS** Página web de la escuela de fútbol, registro de los participantes.

**ECONOMICOS** $112

**RRHH** Asistente General

**PROVEEDORES**

Internet

**ENTRADAS**

Página Web

**PROCESO**

- Ingreso a la página web
- Formulario de inscripción.
- Escoger horarios y formas pago.
- Continuar con el registro.
- Sugerencias del cliente y anulación de la inscripción.
- Formas de Pago
- Impresión del formulario de inscripción.

**OBJETIVO**

Optimizar el proceso de inscripción de los clientes, con el fin de facilitar la suscripción de los deportistas

**CONTROLES**

Gerente General
Asistente

**CLIENTES**

Deporti
$0

**SALIDAS**

Deportistas inscritos

**REGISTROS/ANEXOS**

Formulario de inscripción
Formas de pago.

### 4.9.3 Formulario de Inscripción

**GUIDO ESCUELA FORMATIVA DE FUTBOL**

Por favor llene el formulario con la información correcta que servirá para ser utilizada dentro de la escuela.

INSERTAR FOTO

**DATOS PERSONALES**

Nombres: ……..…… Apellidos: ……

Fecha de nacimiento: ……

Lugar de nacimiento: ……

Sexo: …….

Email: ……

Nombre del padre o representante: …….

Dirección: ……

Teléfonos: ……

Entrenador: ……..

### 4.9.4 Reclutamiento y selección

## Tabla 19: Caracterización del Proceso – Reclutamiento y selección

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE DEL PROCESO** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (J.1.1) | **CODIFICACION** J.1.1 | **EDICION No.** 0 |
| **PROPIETARIO DEL PROCESO** GERENTE GENERAL | **REQUISITO DE LA NORMA** | **FECHA** 09/05/2017 |
| **ALCANCE** SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL | | |

**RECURSOS**

**FISICOS** Espacio de aplicación pruebas, hojas de vida, computadoras. **ECONOMICOS** $500
**TECNICOS** Pruebas de evaluación, base de datos **RRHH** Personal capacitado para asistir al gerente y fisioterapista pre-profesional.

**PROVEEDORES**

Candidatos

**ENTRADAS**

Hojas de vida
Formatos de pruebas aplicadas

**PROCESO**

- Análisis y clasificación de carpetas
- Entrevistas preliminares
- Matriz de análisis preliminar
- Definición y ponderación de campos de evaluación
- Convocatoria a proceso de evaluación
- Administración de reactivos y pruebas psicológicas
- Evaluación de competencias
- Calificación e interpretación de resultados
- Evaluación técnica
- Entrevista de selección
- Calificación de candidatos
- Selección de candidatos finalistas
- Verificación de referencias
- Entrevista final
- Evaluar a otros candidatos
- Contratación
- Inducción
- Legaización

**CLIENTES**

Personal seleccionado

**SALIDAS**

Contratos
Pagos
Roles

**OBJETIVO**

Proporcionar a la empresa personal calificado y capacitado que cumpla con todos los requisitos determinados a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal para asegurar un alto desempeño de los empleados dentro de la empresa

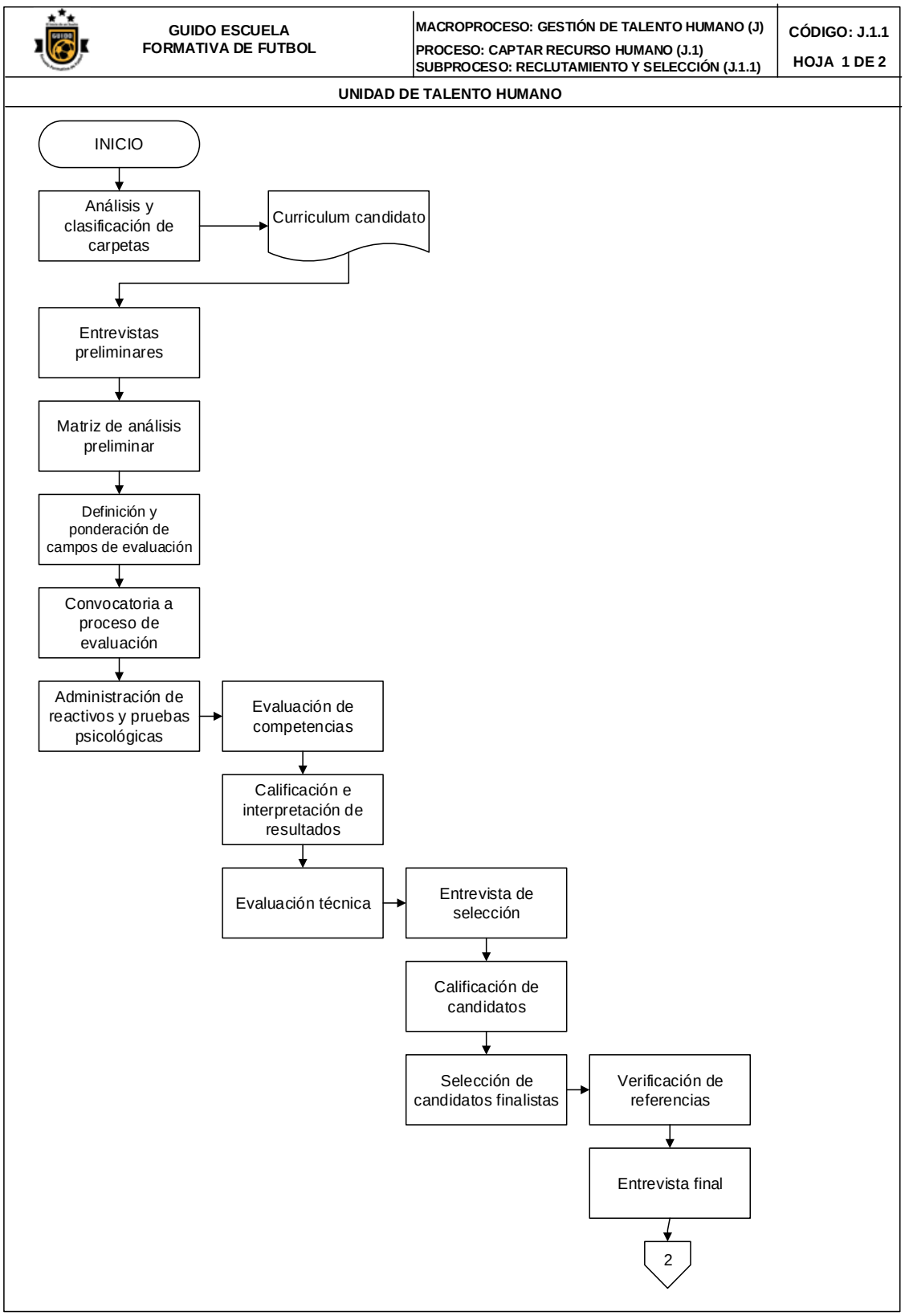
**CONTROLES**

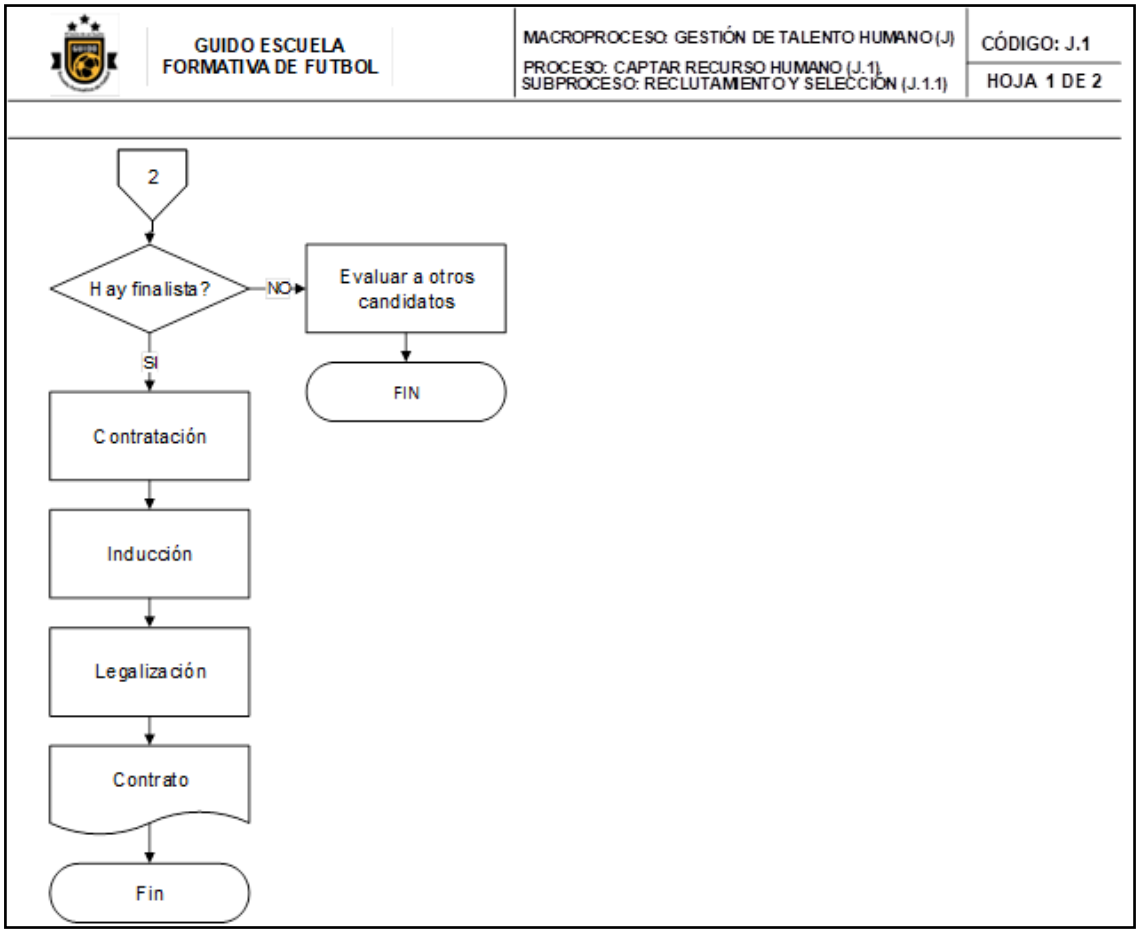
Reglamento de la empresa
Normas y leyes del Ministerio de Relaciones Laborales
IESS

**REGISTROS/ANEXOS**

Solicitud vacante
Descripción del puesto
Hojas de vida
Pruebas de aptitud y psicológicas
Matriz de análisis preliminar
Contrato
Formato verificación datos

## Tabla 20: Flujograma – Unidad de Talento Humano






## 4.10 Estructura organizacional




**Figura 21: Organigrama de "Guido Escuela de Fútbol''**

A medida que las operaciones de la empresa crezcan, se analizará la creación de nuevos puestos de trabajo.

En conclusión, el Gerente es la persona responsable de dirigir y controlar la aplicación de los diferentes planes de acción, resaltando que la estructura organizacional de Guido Escuela de Fútbol es pequeña.

# 5 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera tiene como propósito generar un proceso que permita analizar los ingresos y egresos durante la vida determinada del proyecto de inversión, su objetivo es determinar la rentabilidad financiera y la utilidad de emprender o no el plan de inversión (Fernández, 2007).

En el presente capitulo se analizará la factibilidad económica de la propuesta, se estudiará: inversión requerida, presupuesto de costos y gastos, estimación de ingresos, estado de resultados y la evaluación financiera del proyecto.

## 5.1 Inversión requerida

### 5.1.1 Inversión

La inversión inicial es el desembolso presente y cierto en el que hay que incurrir para llevar adelante las actividades de la empresa, el proceso de inversión de un proyecto está constituido por activos fijos y activos diferidos (Lloret, 2004).

Guido Escuela de Fútbol deberá realizar inversiones en bienes tangibles e intangibles para su adecuado funcionamiento y así brindar un servicio de calidad. A continuación, las inversiones en activos fijos que corresponden a la empresa:

**Tabla 21: Activos Fijos**

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| Equipo de Computación | $ 1.650,00 |
| Equipo de Oficina | $ 86,00 |
| Equipos Deportivos | $ 1.500,00 |
| Muebles y Enseres | $ 1.074,00 |
| **TOTAL ACTIVOS FIJOS** | **$ 4.310,00** |

De la misma manera, se detallará la valoración individual de cada activo tangible:

**Tabla 22: Equipo de Computación**

| DETALLE | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Máquina datafast | 1 | $ 400,00 | $ 400,00 |
| Laptop | 1 | $ 900,00 | $ 900,00 |
| Impresora | 1 | $ 350,00 | $ 350,00 |
| **TOTAL** | | | **$ 1.650,00** |

**Tabla 23: Equipo de Oficina**

| DETALLE | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Celular | 1 | $ 50,00 | $ 50,00 |
| Tachos de basura | 2 | $ 12,00 | $ 24,00 |
| Archivadores | 2 | $ 6,00 | $ 12,00 |
| **TOTAL** | | | **$ 86,00** |

**Tabla 24: Muebles y Enseres**

| DETALLE | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Escritorio ejecutivo | 2 | $ 150,00 | $ 300,00 |
| Sillas ejecutivas | 2 | $ 65,00 | $ 130,00 |
| Estantería liviana | 1 | $ 50,00 | $ 50,00 |
| Sillas de espera tripersonal | 1 | $ 229,00 | $ 229,00 |
| Lockers Metálicos tres columnas | 1 | $ 300,00 | $ 300,00 |
| Dispensador de agua | 2 | $ 15,00 | $ 30,00 |
| Mesa | 1 | $ 35,00 | $ 35,00 |
| **TOTAL** | | | **$ 1.074,00** |

**Tabla 25: Equipos Deportivos**

| DETALLE | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Balones de Fútbol | 25 | $ 60,00 | $ 1.500,00 |
| **TOTAL** | | | **$ 1.500,00** |

Las inversiones en activos diferidos para la constitución de la empresa están incurridas en gastos de constitución y licencia de software, a continuación, los activos intangibles que requiere Guido Escuela de Fútbol:

**Tabla 26: Gastos de Constitución**

| DETALLE | VALOR | VIDA ÚTIL | AMORTIZACIÓN ANUAL | VALOR EN LIBROS AÑO 1 |
|---|---|---|---|---|
| Gastos de Constitución | $ 400,00 | 1 AÑO | $ 400,00 | $400,00 |
| **TOTAL** | $ 400,00 | | $ 400,00 | **$ 400,00** |

**Tabla 27: Licencia de Software**

| DETALLE | VALOR | VIDA ÚTIL | AMORTIZACIÓN ANUAL | VALOR EN LIBROS AÑO 1 |
|---|---|---|---|---|
| Licencia De Software | $ 319,00 | 1 AÑO | $ 319,00 | $ 319,00 |
| **TOTAL** | $ 319,00 | | $ 319,00 | **$ 319,00** |

En conclusión, la inversión inicial propuesta para Guido Escuela de Fútbol es de $18.205,07, la estimación correspondiente a capital de trabajo es de $3141,07, valor referente a la capacidad que tiene la empresa para iniciar sus operaciones y la inversión del plan de marketing que corresponde a $10121,00.

**Tabla 28: Inversión Inicial**

| INVERSIÓN | VALOR |
|---|---|
| Activos Fijos | $ 4.310,00 |
| Capital de trabajo | $ 3.193,43 |
| Inversión plan de marketing | $ 10.121,00 |
| Licencia De Software | $ 319,00 |
| Gastos Permiso de Constitución | $ 400,00 |
| **TOTAL** | **$ 18.343,43** |

### 5.1.2 Financiamiento

La empresa se va a financiar por medio de un préstamo bancario, el cual asciende a $15.747,39 y por el capital aportado por el dueño de la escuela de fútbol que corresponde a $2596,04. En la tabla siguiente, se detalla la amortización de la deuda:

**Tabla 29: Amortización de la deuda**

| DEUDA | 15.747,39 | PLAZO | 4 | CUOTAS | 380,35 |
|---|---|---|---|---|---|
| TASA DE INTERÉS | 7,45% | PAGO ANUAL | 12 | FIJAS | |
| MES | DEUDA | INTERÉS | CAPITAL | CUOTAS | SALDO |
| | **$15.747,39** | | | | **$15.747,39** |
| 1 | $15.747,39 | $97,71 | $282,65 | $380,35 | $15.464,74 |
| 2 | $15.464,74 | $95,95 | $284,40 | $380,35 | $15.180,34 |
| 3 | $15.180,34 | $94,19 | $286,17 | $380,35 | $14.894,17 |
| 4 | $14.894,17 | $92,41 | $287,94 | $380,35 | $14.606,23 |
| 5 | $14.606,23 | $90,63 | $289,73 | $380,35 | $14.316,50 |
| 6 | $14.316,50 | $88,83 | $291,53 | $380,35 | $14.024,97 |
| 7 | $14.024,97 | $87,02 | $293,34 | $380,35 | $13.731,64 |
| 8 | $13.731,64 | $85,20 | $295,16 | $380,35 | $13.436,48 |
| 9 | $13.436,48 | $83,37 | $296,99 | $380,35 | $13.139,50 |
| 10 | $13.139,50 | $81,52 | $298,83 | $380,35 | $12.840,67 |
| 11 | $12.840,67 | $79,67 | $300,68 | $380,35 | $12.539,98 |
| 12 | $12.539,98 | $77,81 | $302,55 | $380,35 | $12.237,44 |
| 13 | $12.237,44 | $75,93 | $304,43 | $380,35 | $11.933,01 |
| 14 | $11.933,01 | $74,04 | $306,31 | $380,35 | $11.626,70 |
| 15 | $11.626,70 | $72,14 | $308,22 | $380,35 | $11.318,48 |

| DEUDA | 15.747,39 | PLAZO | 4 | CUOTAS | 380,35 |
|---|---|---|---|---|---|
| TASA DE INTERÉS | 7,45% | PAGO ANUAL | 12 | FIJAS | |
| 16 | $11.318,48 | $70,23 | $310,13 | $380,35 | $11.008,35 |
| 17 | $11.008,35 | $68,30 | $312,05 | $380,35 | $10.696,30 |
| 18 | $10.696,30 | $66,37 | $313,99 | $380,35 | $10.382,31 |
| 19 | $10.382,31 | $64,42 | $315,94 | $380,35 | $10.066,38 |
| 20 | $10.066,38 | $62,46 | $317,90 | $380,35 | $9.748,48 |
| 21 | $9.748,48 | $60,49 | $319,87 | $380,35 | $9.428,61 |
| 22 | $9.428,61 | $58,50 | $321,85 | $380,35 | $9.106,76 |
| 23 | $9.106,76 | $56,50 | $323,85 | $380,35 | $8.782,91 |
| 24 | $8.782,91 | $54,49 | $325,86 | $380,35 | $8.457,05 |
| 25 | $8.457,05 | $52,47 | $327,88 | $380,35 | $8.129,17 |
| 26 | $8.129,17 | $50,44 | $329,92 | $380,35 | $7.799,25 |
| 27 | $7.799,25 | $48,39 | $331,96 | $380,35 | $7.467,29 |
| 28 | $7.467,29 | $46,33 | $334,02 | $380,35 | $7.133,26 |
| 29 | $7.133,26 | $44,26 | $336,10 | $380,35 | $6.797,17 |
| 30 | $6.797,17 | $42,17 | $338,18 | $380,35 | $6.458,99 |
| 31 | $6.458,99 | $40,08 | $340,28 | $380,35 | $6.118,71 |
| 32 | $6.118,71 | $37,96 | $342,39 | $380,35 | $5.776,32 |
| 33 | $5.776,32 | $35,84 | $344,51 | $380,35 | $5.431,80 |
| 34 | $5.431,80 | $33,70 | $346,65 | $380,35 | $5.085,15 |
| 35 | $5.085,15 | $31,55 | $348,80 | $380,35 | $4.736,35 |
| 36 | $4.736,35 | $29,39 | $350,97 | $380,35 | $4.385,38 |
| 37 | $4.385,38 | $27,21 | $353,14 | $380,35 | $4.032,24 |
| 38 | $4.032,24 | $25,02 | $355,34 | $380,35 | $3.676,90 |
| 39 | $3.676,90 | $22,81 | $357,54 | $380,35 | $3.319,36 |
| 40 | $3.319,36 | $20,60 | $359,76 | $380,35 | $2.959,60 |
| 41 | $2.959,60 | $18,36 | $361,99 | $380,35 | $2.597,61 |
| 42 | $2.597,61 | $16,12 | $364,24 | $380,35 | $2.233,37 |
| 43 | $2.233,37 | $13,86 | $366,50 | $380,35 | $1.866,88 |
| 44 | $1.866,88 | $11,58 | $368,77 | $380,35 | $1.498,11 |
| 45 | $1.498,11 | $9,30 | $371,06 | $380,35 | $1.127,05 |
| 46 | $1.127,05 | $6,99 | $373,36 | $380,35 | $753,69 |
| 47 | $753,69 | $4,68 | $375,68 | $380,35 | $378,01 |
| 48 | $378,01 | $2,35 | $378,01 | $380,35 | $-0,00 |

## 5.2 Presupuestos de gastos

### 5.2.1 Gastos Administrativos

La empresa al prestar el servicio futbolístico genera gastos operacionales, estos son los desembolsos monetarios causados por la parte administrativa de la organización, en la Tabla 30 se muestra la estimación de gastos incurridos en el proyecto durante los 5 años de proyección:

**Tabla 30: Gastos Administrativos**

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Suministros de Oficina | $246,50 | $249,26 | $252,05 | $254,88 | $257,73 |
| Servicios Prestados | $1.000,00 | $1.011,20 | $1.022,53 | $1.033,98 | $1.045,56 |
| Transporte | $6.000,00 | $6.067,20 | $6.135,15 | $6.203,87 | $6.273,35 |
| Equipos Deportivos | $225,00 | $227,52 | $230,07 | $232,64 | $235,25 |
| Indumentaria | $75,00 | $75,84 | $76,69 | $77,55 | $78,42 |
| Sueldos | $17.100,00 | $17.291,52 | $17.485,19 | $17.681,02 | $17.879,05 |
| Aporte patronal | $2.077,65 | $2.100,92 | $2.124,45 | $2.148,24 | $2.172,30 |
| 13er Sueldo | $1.425,00 | $1.440,96 | $1.457,10 | $1.473,42 | $1.489,92 |
| 14to Sueldo | $1.125,00 | $1.137,60 | $1.150,34 | $1.163,22 | $1.176,25 |
| Vacaciones | $712,50 | $720,48 | $728,55 | $736,71 | $744,96 |
| Fondo de Reserva | $1.174,53 | $1.187,68 | $1.200,99 | $1.214,44 | $1.228,04 |
| Servicios Básicos | $852,00 | $861,54 | $871,19 | $880,95 | $890,82 |
| Depreciaciones | $2.157,40 | $1.314,80 | $1.972,20 | $429,60 | $537,00 |
| Arriendos | $3.000,00 | $3.033,60 | $3.067,58 | $3.101,93 | $3.136,67 |
| Licencia de Software | $ 319,00 | | | | |
| Gastos Permiso de Constitución | $ 400,00 | | | | |
| **TOTAL** | **$ 37.889,58** | **$ 36.720,13** | **$ 37.774,07** | **$ 36.632,45** | **$ 37.145,32** |

A continuación, se detalla la valoración para cada una de las cuentas correspondientes a gastos administrativos:

**Tabla 31: Suministros de Oficina**

| DETALLE | CANTIDAD ANUAL | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Papel bond (Resmas) | 2 | $4,00 | $8,00 |
| Perforadora | 1 | $4,00 | $4,00 |
| Grapadora | 1 | $4,00 | $4,00 |
| Esferos (caja) | 1 | $5,50 | $5,50 |
| Nota post-it | 1 | $150,00 | $150,00 |
| Tinta impresora (Cartuchos) | 4 | $5,00 | $20,00 |
| Pizarrón | 1 | $45,00 | $45,00 |
| Marcadores(caja) | 1 | $6,50 | $6,50 |
| Borrador tiza líquida | 1 | $3,50 | $3,50 |
| **TOTAL** | | | **$ 246,50** |

**Tabla 32: Servicios Prestados**

| DETALLE | CANTIDAD | SUELDO | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|---|---|---|---|---|
| Fisioterapista | 1 | $250,00 | $250,00 | $1.000,00 |
| **TOTAL** | | | | **$ 1.000,00** |

**Tabla 33: Transporte Bus Escolar**

| DETALLE | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|---|---|---|---|---|
| Transporte Bus Escolar | 1 | $10,00 | $600,00 | $6.000,00 |
| **TOTAL** | | | | **$ 6.000,00** |

**Tabla 34: Equipos Deportivos**

| DETALLE | CANTIDAD ANUAL | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Platos de entrenamiento | 24 | $1,00 | $24,00 |
| Kit de vallas para entrenamiento con conos | 4 | $22,75 | $91,00 |
| Escaleras de coordinación y agilidad | 2 | $55,00 | $110,00 |
| **TOTAL** | | | **$ 225,00** |

**Tabla 35: Indumentaria**

| DETALLE | CANTIDAD ANUAL | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Chalecos de Entrenamiento | 30 | $2,50 | $75,00 |
| **TOTAL** | | | **$ 75,00** |

**Tabla 36: Sueldos y Salarios**

| DETALLE | CANTIDAD | SUELDO | TOTAL SUELDOS | APORTE PATRONAL | 13er SUELDO | 14to SUELDO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gerente | 1 | $800,00 | $800,00 | $97,20 | $66,67 | $31,25 | $33,33 | $66,64 | $1.095,09 | $13.141,08 |
| Asistente administrativo | 1 | $250,00 | $250,00 | $30,38 | $20,83 | $31,25 | $10,42 | $- | $342,88 | $4.114,50 |
| Entrenador | 1 | $375,00 | $375,00 | $45,56 | $31,25 | $31,25 | $15,63 | $31,24 | $529,93 | $6.359,10 |
| **TOTAL** | | | | | | | | | | **$ 23.614,68** |

**Tabla 37: Servicios Básicos**

| DETALLE | COSTO MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|---|---|---|
| Energía Eléctrica | $15,00 | $180,00 |
| Agua | $6,00 | $72,00 |
| Teléfono | $25,00 | $300,00 |
| Internet | $25,00 | $300,00 |
| **TOTAL** | **$71,00** | **$852,00** |

**Tabla 38: Arriendos**

| DETALLE | COSTO MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|---|---|---|
| Arriendo Oficina | $250,00 | $3.000,00 |
| **TOTAL** | **$250,00** | **$3.000,00** |

En la Tabla 39, se muestra la depreciación de equipos de computación, equipos de oficina, equipos deportivos y muebles y enseres, la cual se detalla a continuación:

**Tabla 39: Depreciaciones**

| ACTIVOS | VALOR EN LIBROS AÑO 0 | VIDA ÚTIL | DEPRECIACIÓN ANUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Equipo de Computación | $ 1.650,00 | 3 años | $ 550,00 | $ 1.100,00 | $ 550,00 | $ - | $ - | $ - |
| Equipo de Oficina | $ 86,00 | 10 años | $ 8,60 | $ 77,40 | $ 68,80 | $ 60,20 | $ 51,60 | $ 43,00 |
| Equipos Deportivos | $ 1.500,00 | 1 año | $ 1.500,00 | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Muebles y Enseres | $ 1.074,00 | 10 años | $ 107,40 | $ 966,60 | $ 859,20 | $ 751,80 | $ 644,40 | $ 537,00 |
| **TOTAL** | **$ 4.310,00** | | **$ 2.166,00** | **$ 2.144,00** | **$ 1.478,00** | **$ 812,00** | **$ 696,00** | **$ 580,00** |

### 5.2.2 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas en los cuales ha incurrido Guido Escuela de Fútbol tienen un valor de $2070 durante el primer año.

**Tabla 40: Gastos de ventas**

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Publicidad | $2.070,00 | $2.093,18 | $2.116,63 | $2.140,33 | $2.164,31 |
| **TOTAL** | **$ 2.070,00** | **$ 2.093,18** | **$ 2.116,63** | **$ 2.140,33** | **$ 2.164,31** |

### 5.2.3 Gastos Financieros

En la Tabla 41, se muestra el gasto financiero correspondiente al interés del préstamo en el banco, proyectado para los 4 años de plazo de la deuda.

**Tabla 41: Gastos Financieros**

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|---|---|---|---|---|
| Interés | $1.062,31 | $789,82 | $496,33 | $180,23 |
| **TOTAL** | $1.062,31 | $789,82 | $496,33 | $180,23 |

## 5.3 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas se basa en el servicio futbolístico que presta la empresa. El total de los ingresos anuales al brindar el servicio es de $36000 durante el primer año y se estima un crecimiento del 15% anual.

**Tabla 42: Presupuesto de ventas anual "Guido Escuela de Fútbol"**

| SERVICIO | % CRECIMIENTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VENTAS | 15% | $36.000,00 | $41.400,00 | $47.610,00 | $54.751,50 | $62.964,23 |
| **TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS** | | $36.000,00 | $41.400,00 | $47.610,00 | $54.751,50 | $62.964,23 |

**Tabla 43: Presupuesto de ventas del servicio futbolístico**

| MES | No. CLIENTES | VALOR | SUBTOTAL |
|---|---|---|---|
| Septiembre | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Octubre | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Noviembre | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Diciembre | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Enero | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Febrero | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Marzo | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Abril | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Mayo | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| Junio | 60 | $60,00 | $3.600,00 |
| | | **TOTAL** | $36.000,00 |

## 5.4 Estado de resultados

Es un estado financiero que se elabora en el sistema contable, muestra las ganancias o pérdidas del ejercicio en un periodo determinado, detallando de esta manera cuales son los ingresos y gastos que opera la empresa, permitiendo visibilizar si obtuvo resultados positivos o negativos. A continuación, se muestra el balance de resultados de la escuela de fútbol, con proyección de 5 años:

## Tabla 44: Estado de Resultados

**GUIDO ESCUELA FORMATIVA DE FÚTBOL**

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL**

**(EXPRESADO EN DÓLARES)**

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **INGRESOS OPERACIONALES** | **$36.000,00** | **$41.400,00** | **$47.610,00** | **$54.751,50** | **$62.964,23** |
| Ventas | $36.000,00 | $41.400,00 | $47.610,00 | $54.751,50 | $62.964,23 |
| **GASTOS OPERACIONALES** | **$39.946,18** | **$37.661,95** | **$37.401,21** | **$37.695,01** | **$37.993,40** |
| **Gastos Administrativos** | $37.876,18 | $36.883,33 | $36.613,87 | $36.898,85 | $37.188,32 |
| Suministros de Oficina | $246,50 | $249,26 | $252,05 | $254,88 | $257,73 |
| Servicios Prestados | $1.000,00 | $1.011,20 | $1.022,53 | $1.033,98 | $1.045,56 |
| Transporte | $6.000,00 | $6.067,20 | $6.135,15 | $6.203,87 | $6.273,35 |
| Equipos Deportivos | $225,00 | $227,52 | $230,07 | $232,64 | $235,25 |
| Indumentaria | $75,00 | $75,84 | $76,69 | $77,55 | $78,42 |
| Sueldos | $17.100,00 | $17.291,52 | $17.485,19 | $17.681,02 | $17.879,05 |
| Beneficios Sociales | $6.514,68 | $6.587,64 | $6.661,43 | $6.736,03 | $6.811,48 |
| Servicios Básicos | $852,00 | $861,54 | $871,19 | $880,95 | $890,82 |
| Depreciaciones | $2.144,00 | $1.478,00 | $812,00 | $696,00 | $580,00 |
| Arriendos | $3.000,00 | $3.033,60 | $3.067,58 | $3.101,93 | $3.136,67 |
| Amort. Licencia De Software | $319,00 | $- | $- | $- | $- |
| Amort. Gastos de Constitución | $400,00 | $- | $- | $- | $- |
| **Gastos de Ventas** | | | | | |
| Publicidad | $2.070,00 | $778,62 | $787,34 | $796,16 | $805,08 |
| **UTILIDAD OPERACIONAL** | **$-3.946,18** | **$3.738,05** | **$10.208,79** | **$17.056,49** | **$24.970,83** |
| **Gastos Financieros** | | | | | |
| Interés | $1.062,31 | $789,82 | $496,33 | $180,23 | $- |
| **UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.** | **$-5.008,49** | **$2.948,23** | **$9.712,46** | **$16.876,26** | **$24.970,83** |
| 15% Part. Trabajadores | $-751,27 | $442,23 | $1.456,87 | $2.531,44 | $3.745,62 |
| **UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA** | **$-4.257,22** | **$2.506,00** | **$8.255,59** | **$14.344,82** | **$21.225,20** |
| 22% Imp. a la Renta | $-936,59 | $551,32 | $1.816,23 | $3.155,86 | $4.669,54 |
| **UTILIDAD NETA** | **$-3.320,63** | **$1.954,68** | **$6.439,36** | **$11.188,96** | **$16.555,66** |

## 5.5 Balance General Proyectado

Es un estado contable que refleja la imagen de la situación financiera y patrimonial de la empresa, permitiendo apreciar la capacidad de solvencia. A continuación, se presenta el Balance General Proyectado para la Guido Escuela de Fútbol:

### Tabla 45: Estado General Proyectado Resultados

**GUIDO ESCUELA FORMATIVA DE FÚTBOL**

**BALANCE GENERAL PROYECTADO**

**(EXPRESADO EN DÓLARES)**

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIVOS** | | | | | | |
| **CORRIENTES** | **$14.125,23** | **$7.655,61** | **$19.643,94** | **$30.801,22** | **$47.181,95** | **$57.258,77** |
| Caja o Bancos | $14.125,23 | $7.655,61 | $19.643,94 | $30.801,22 | $47.181,95 | $57.258,77 |
| **NO CORRIENTES** | **$4.310,00** | **$1.716,00** | **$2.382,00** | **$3.048,00** | **$3.164,00** | **$3.280,00** |
| Equipo de Oficina | $86,00 | $86,00 | $86,00 | $86,00 | $86,00 | $86,00 |
| Equipo de Computación | $1.650,00 | $1.650,00 | $1.650,00 | $1.650,00 | $1.650,00 | $1.650,00 |
| Equipos Deportivos | $1.500,00 | $1.050,00 | $1.050,00 | $1.050,00 | $1.050,00 | $1.050,00 |
| Muebles y Enseres | $1.074,00 | $1.074,00 | $1.074,00 | $1.074,00 | $1.074,00 | $1.074,00 |
| (-) Dep. Acum. Equipos de Oficina | | $1.100,00 | $550,00 | $- | $- | $- |
| (-) Dep. Acum. Equipos de Comp. | | $77,40 | $68,80 | $60,20 | $51,60 | $43,00 |
| (-) Dep. Acum. Equipos Deportivos | | $- | $- | $- | $- | $- |
| (-) Dep. Acum. Muebles y Enseres | | $966,60 | $859,20 | $751,80 | $644,40 | $537,00 |
| **TOTAL ACTIVOS** | **$18.435,23** | **$9.371,61** | **$22.025,94** | **$33.849,22** | **$50.345,95** | **$60.538,77** |
| **PASIVOS** | | | | | | |
| Préstamo por pagar | $15.867,07 | $3.117,68 | $3.486,39 | $3.898,71 | $4.701,58 | $- |
| Participación Trabajadores por Pagar | | $298,85 | $1.294,98 | $2.220,19 | $3.492,66 | $4.700,32 |
| Impuesto a la Renta por Pagar | | $372,56 | $1.614,40 | $2.767,84 | $4.354,19 | $5.859,73 |
| **TOTAL PASIVOS** | **$15.867,07** | **$3.789,09** | **$6.395,78** | **$8.886,74** | **$12.548,44** | **$10.560,05** |
| **PATRIMONIO** | | | | | | |
| Capital Social | $2.568,16 | $2.568,16 | $2.568,16 | $2.568,16 | $2.568,16 | $2.568,16 |
| Utilidad Neta | $- | $1.320,90 | $5.723,80 | $9.813,24 | $15.437,58 | $20.775,41 |
| Utilidad Acumulada | $- | $1.693,46 | $7.338,20 | $12.581,08 | $19.791,77 | $26.635,14 |
| **TOTAL PATRIMONIO** | **$2.568,16** | **$5.582,52** | **$15.630,17** | **$24.962,48** | **$37.797,51** | **$49.978,72** |
| **TOTAL PASIVO + PATRIMONIO** | **$18.435,23** | **$9.371,61** | **$22.025,94** | **$33.849,22** | **$50.345,95** | **$60.538,77** |

## 5.6 Flujo de Caja

El flujo de caja es un informe financiero que permite conocer la liquidez de la empresa mediante un periodo determinado, la información que contiene el flujo de caja ayuda a los administradores a evaluar la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo positivos.

**Tabla 46: Flujo de Caja**

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **(+) A. FLUJO DE BENEFICIOS** | | | | | | |
| Venta de servicios | | $36.000,00 | $41.400,00 | $47.610,00 | $54.751,50 | $62.964,23 |
| **(+) TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS** | **$-** | **$36.000,00** | **$41.400,00** | **$47.610,00** | **$54.751,50** | **$62.964,23** |
| **(-) B. FLUJO DE COSTOS Y GASTOS** | | | | | | |
| Gastos Administrativos | | $37.876,18 | $36.883,33 | $36.613,87 | $36.898,85 | $37.188,32 |
| Gastos de Venta | | $2.070,00 | $778,62 | $787,34 | $796,16 | $805,08 |
| Gastos Financieros | | $1.062,31 | $789,82 | $496,33 | $180,23 | $- |
| **(-) TOTAL FLUJO DE COSTOS Y GASTOS** | **$-** | **$41.008,49** | **$38.451,77** | **$37.897,54** | **$37.875,24** | **$37.993,40** |
| **(=) (A-B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS** | **$-** | **$-5.008,49** | **$2.948,23** | **$9.712,46** | **$16.876,26** | **$24.970,83** |
| (+) Depreciaciones | | $2.144,00 | $1.478,00 | $812,00 | $696,00 | $580,00 |
| (+) Valor Residual | | | | | | $2.144,00 |
| (-) Inversiones Activos Fijos | $4.310,00 | | | | | |
| (+) Préstamo Bancario | $15.867,07 | | | | | |
| (-) Pago del capital | | $3.117,68 | $3.486,39 | $3.898,71 | $4.701,58 | |
| (-) 15% Participación Trabajadores | | | $442,23 | $1.456,87 | $2.531,44 | $3.745,62 |
| (-) 22% Impuesto a la Renta | | | $551,32 | $1.816,23 | $3.155,86 | $4.669,54 |
| **(=) FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS** | **$-11.557,07** | **$-5.982,17** | **$-53,72** | **$3.352,65** | **$7.183,38** | **$19.279,66** |

## 5.7 Evaluación financiera del proyecto

Para la evaluación financiera, se tomará en cuenta dos indicadores: Valor Actual Neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), de esta manera se podrá medir la rentabilidad del proyecto.

### 5.7.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) se define como el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el costo inicial necesario para la realización del mismo, para traer los valores al presente se considera una tasa de descuento, la cual se calcula en base a las siguientes fórmulas:

**Fórmula del Escudo fiscal**

$$ki= kd (1-t)$$

**Fórmula de Costo Propios Ke**

$$ke=Rf+B(Rm-Rf)$$

Con dichos cálculos, se ha determinado que el escudo fiscal es del 13% y la tasa de descuento de 7,55%, tasa que permitirá actualizar los flujos de caja para determinar el VAN.

**Tabla 47: Cálculo de la tasa de descuento**

| FUENTE | APORTACIÓN | % | COSTO DE CAPITAL | PONDERACIÓN |
|---|---|---|---|---|
| **RECURSOS PROPIOS** | | | | |
| Aporte | $2.384,65 | 13% | 8,55% | 1,11% |
| **RECURSOS AJENOS** | | | | |
| Préstamo | $ 15.867,07 | 87% | 7,45% | 6,44% |
| **TOTAL INVERSIÓN** | **$18.343,43** | **100%** | | **7,55%** |

| | |
|---|---|
| Tasa Mínima de Rentabilidad | 7,55% |
| Tasa R. País | 7,50% |
| Tasa Infl. | 1,10% |

Por lo cual, si el VAN del proyecto es positivo, contribuye a lograr el objetivo financiero de la empresa, sí el VAN es negativo o nulo se rechaza el proyecto (Inmaculada Aguiar, 2006).

La expresión para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \cdots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

**Tabla 48: Valor Actual Neto**

| AÑO | FLUJOS DE EFECTIVO | FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n | VALOR ACTUAL |
|---|---|---|---|
| 0 | $ (11.557,07) | 1,0000 | $ (11.557,07) |
| 1 | $ (5.982,17) | 0,9298 | $ (5.562,14) |
| 2 | $ (53,72) | 0,8645 | $ (46,44) |
| 3 | $ 3.352,65 | 0,8038 | $ 2.694,87 |
| 4 | $ 7.183,38 | 0,7474 | $ 5.368,60 |
| 5 | $ 19.279,66 | 0,6949 | $ 13.397,21 |
| **VAN** | | | **$ 4.295,03** |

El VAN del proyecto tiene una tasa de descuento de 7,55%, es de $4.295,03, lo que indica que el plan es rentable, se recupera la inversión inicial y se obtendrá un ingreso adicional, el cual incrementará el patrimonio del dueño de la empresa.

### 5.7.2 Tasa Interna de Retorno

La tasa de interno (TIR) es la tasa de actualización o descuento que iguala a cero el valor actual neto. Para que un proyecto tenga rentabilidad y sea viable la TIR debe ser mayor que la tasa de descuento (Inmaculada Aguiar, 2006).

La expresión que permite el cálculo de la TIR es la siguiente:

$$0 = -Io + \sum_{j=1}^{n} \frac{\text{FNj}}{(1+\text{TIR})^{\text{j}}}$$

En la Tabla 49 se puede demostrar que con una TIR de 13,48% se actualizan los flujos de caja y de esta forma el VAN tiende a 0.

**Tabla 49: Tasa Interna de Retorno**

| AÑO | FLUJOS DE EFECTIVO | FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=13,48) | VALOR ACTUAL |
|---|---|---|---|
| 0 | $ (11.557,07) | 1,0000 | $ (11.557,07) |
| 1 | $ (5.982,17) | 0,8812 | $ (5.271,55) |
| 2 | $ (53,72) | 0,7765 | $ (41,71) |
| 3 | $ 3.352,65 | 0,6843 | $ 2.294,17 |
| 4 | $ 7.183,38 | 0,6030 | $ 4.331,57 |
| 5 | $ 19.279,66 | 0,5314 | $ 10.244,59 |
| **VAN** | | | **$ -** |

La tasa interna de retorno es igual a 13,48% y la tasa de descuento del proyecto es de 7,50%, entonces la TIR es mayor a la tasa de descuento por lo que el proyecto es factible.

# 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 Conclusiones

Se concluye que, al implementar un plan estratégico enfocado al desarrollo de la Escuela de Fútbol, le permitirá llevar una buena administración, al establecer elementos como: misión, visión, objetivos y estrategias, se le otorgó una dirección, una cultura y una estructura para cumplir las metas establecidas.

El análisis externo permitió estudiar el macroentorno y microentorno donde se desenvuelve la empresa, se logró conocer todos los indicadores que afectan directamente a la misma, aspectos: político, económico, social, cultural y tecnológico; de igual manera se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter; concluyendo que la escuela de fútbol tiene más oportunidades para posicionarse en el mercado.

El análisis interno permitió conocer los recursos y capacidades que posee la empresa, aprovechando sus fortalezas y logrando de esta manera una ventaja competitiva ante la competencia.

Al implementar un plan de control y reducción de costos y gastos, se obtendrá un registro que le permita determinar los movimientos de dinero y de esta manera poder tomar decisiones estratégicas que faciliten el control y la buena administración de los recursos y así lograr que la escuela de fútbol incremente su rentabilidad financiera evitando la iliquidez.

El estudio de mercado permitió el análisis para el diseño de la propuesta de marketing enfocado al servicio futbolístico prestado, logrando en un futuro aumentar el número de clientes existentes y la satisfacción de los mismos.

Al elaborar los diferentes procesos internos de la empresa, se concluyó que la escuela de fútbol podrá mejorar las funciones de la organización, ya que en la actualidad se desempeña sin un proceso idóneo.

Según el Valor actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), se puede decir que el proyecto tiende a ser factible.

Finalmente, se concluye que la escuela de fútbol al tener claro un direccionamiento estratégico y un plan de marketing adecuado, logrará posicionarse en el mercado, es por ello que la implementación de la presente propuesta es de vital importancia.

## 6.2 Recomendaciones

El gerente debe tener presente que una buena gestión administrativa es el pilar fundamental para el desarrollo de cualquier negocio, ya que se puede tener una gran experiencia en la parte deportiva, pero si esta no cuenta con una eficaz y eficiente administración, la actividad económica decrecerá.

Realizar una evaluación periódica de los resultados de las estrategias de marketing, con el objetivo de conocer el porcentaje exacto del incremento en ventas, posicionamiento de la marca y la relación escuela de fútbol-cliente que se tiene.

La empresa debe continuar con las acciones incurridas en la presente propuesta para el cumplimiento de sus metas; ya que, si con el tiempo abandonan las estrategias, volverán a errores del pasado.

Crear alianzas estratégicas con empresas patrocinadoras con el objetivo de conseguir beneficios conjuntos, los mismos que se verán reflejados en el crecimiento de sus ingresos.

Finalmente, se recomienda que la empresa trabaje bajo estándares de calidad, para así garantizar a sus clientes un buen servicio.

## REFERENCIAS


1. Asamblea Constituyente. (2008). Constitución 2008. Gaceta Constituyente.

2. Banco Central del Ecuador. (01 de Septiembre de 2016). *BancoCentral del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec

3. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Inflación Anual*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

4. Banco Mundial. (06 de Enero de 2017). *Ecuador*. Obtenido de http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador

5. Barney. (1991). *Administración Estratégica.*

6. Carrión, F. (2005). *El fútbol como práctica de identificación colectiva*. Obtenido de http://www.flacso.org.ec/docs/futbol_practica.pdf

7. Contreras, J. (2006). *El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*. Obtenido de http://www.joseacontreras.net/direstr/ cap491d.htm

8. Contreras, J. (2006). *La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*. Obtenido de http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm

9. Dahik, A. (27 de Mayo de 2016). *Alberto Dahik recomienda seguir con el Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Diario El Universo: http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/27/nota/5601735/dahik-recomienda-seguir-fmi

10. David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Pearson.

11. Diario El Tiempo. (19 de Febrero de 2016). *CNE convoca a elecciones para 19 de febrero de 2017*. Obtenido de http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/

12. 4/368618/cne-convoca-a-elecciones-para-19-de-febrero-de-2017

13. Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing.* Buenos Aires: Granica S.A.

14. Expansión. (23 de Diciembre de 2016). *Crece la percepción de corrupción entre los ecuatoriano*. Obtenido de Datosmacro.com: http://www.datosmacro.com/estado/ indice-percepcion-corrupcion/ecuador?anio=2015

15. Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión.* Tecnologica de Costa Rica.

16. Ferrer, I. (2012). *Fútbol el entrenador de éxito, como obtener el máximo rendimiento de un equipo de fútbol.* España.

17. Fleitman, J. (1994). *Auditoria Administrativa.*

18. Gantt, H. (1991). *Fundamentos de la Administración.*

19. Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis.* John Wiley y Sons, Ltd.

20. Guía Fitness. (s.f.). *Fútbol*. Obtenido de http://guiafitness.com/deportes/futbol

21. Gutierrez, O. (2013). *Fundamentos de administración de empresas.* Piramide.

22. Hall, R. E., y Taylor, J. B. (1992). *Macroeconomía.* Antoni Bosch.

23. Harrison, J. S., y Carol, J. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica.* Madrid.

24. Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía.* Colombia.

25. Hill, C. W., y Jones, G. R. (1996). *Administración Estratégica.* Colombia: Mc Graw Hill.

26. Hill, C., y Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica.* México: Mc Graw Hill.

27. INEC. (5 de Mayo de 2016). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf

28. INEC. (Marzo de 2016). *Indicadores Laborakes*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf

29. Inmaculada Aguiar. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica.* España.

30. Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral.* España: Gestion 2000.

31. Kotler, P. (2003). *Entorno de mercadotecnia.*

32. Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* México: Prentice Hall.

33. Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing.* México: Pearson.

34. Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing.* México: Pearson Educación.

35. Larraín, F. B., y Sachs, J. D. (2002). *Macroeconomía en la economía global.* Buenos Aires.

36. Lloret, M. G. (2004). *Dirección Financiera.* Barcelona: Edicions UPC.

37. Luna, L. (26 de Noviembre de 2016). *Los pilares que sostienen el PIB de los ecuatorianos*. Obtenido de Revista Líderes: http://www.revistalideres.ec/lideres/pilares-sostienen-pib-ecuatorianos.html

38. Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter.* Larousse Grupo Editorial Patria.

39. Mankiw, G. N., y Rabasco, E. (2009). *Principios de Economía.* Paraninfo.

40. Marketing Publishing Center. (1990). *Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones.* Madrid: Diaz de Santos S.a.

41. Martínes, D., y Milla, A. (2012). Analisis interno: capacidades estrategicas. En D. Martínes Pedrós, y A. Milla Gutiérrez, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (págs. 83-85). Madrid: Díaz de Santos.

42. McDaniel, Lamb, y Hair. (1998). *Marketing.*

43. Medina, P. (13 de Septiembre de 2015). *Aprendizajes extracurriculares*. Obtenido de Diario El Tiempo: http://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/359119/aprendizajes-extracurriculares

44. Ministerio del Deporte. (11 de Agosto de 2010). *Ley del deporte, Educación Física y Recreación*. Obtenido de http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf

45. Ministerio del Deporte. (13 de Noviembre de 2016). *Ecuador Ejercítate activa las 24 provincias del país*. Obtenido de http://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-activa-las-24-provincias-del-pais/

46. Morgan, J., y Crespo, R. (17 de Noviembre de 2016). *Entrevista*. Obtenido de Ecuavisa: http://www.ecuavisa.com/

47. Ortiz, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones.* México.

48. Paredes, P. L. (13 de Noviembre de 2016). *Inflación anual en Ecuador no supera 2% desde abril*. Obtenido de Diario El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-ecuador-porcentaje-precios-consumidor.html

49. Plan V. (29 de Junio de 2015). *¿Sobrevivirá la dolarización?Política historias*. Obtenido de http://www.planv.com.ec/historias/sociedad/sobrevivira-la-dolarizacion/pagina/0/8

50. Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva.* México: Continental S.A.

51. Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo.* Barcelona: Ediciones Deusto.

52. Rodriguez, I. (2007). *Principios y Estrategias de Marketing.* UOC.

53. Roldos, L. (28 de Septiembre de 2016). *Deuda pública del 25.7% del PIB*. Obtenido de Diario El Comercio: http://www.elcomercio.com/opinion/deuda-publica-pib-opinion-leonroldos.html

54. Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC. (s.f.). *Observatorio TIC Ecuador*. Obtenido de http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/

55. Thompson, A. A. (2011). *Administración Estratégica.* McGraw Hill.

56. Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (2009). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado.* Facultad de Ingeniería de la Universidad Rafael Landivar.

57. Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica.* México: Grupo Editorial Patria.

58. Troya, E. (29 de Febrero de 2016). *La tasa de desempleo del 2015 regresó al nivel del 2007 en Ecuador*. Obtenido de Diario el Comercio: http://www.elcomercio.com/datos/desempleo-ecuador-negocios-mercadolaboral.html

59. Universidad Santo Tomás. (27 de Noviembre de 2016). *La empresa y los factores externos*. Obtenido de http://soda.ustadistancia.edu.co/

60. Wall, A. (26 de Noviembre de 2016 ). *Brando*. Obtenido de http://www.conexionbrando.com/

61. Wheelen, T., y Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios.* México: Pearson Educación.

62. Zeas, S. (14 de Octubre de 2016). El antes y después de Rafael Correa. *Diario El Comercio*.

# ANEXOS

**Anexo 1: Modelo de la Encuesta**

**ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO**
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**Sexo**: M___ F___

**Edad:**

**1. ¿Practican sus hijos fútbol en su tiempo libre?**

☐ Sí ☐ No

Si su respuesta es No le agradecemos por su colaboración (termina la encuesta)

**2. ¿Dentro de qué rango de edad se encuentran su(s) hijo/a(s)?**

☐ 4-7
☐ 8-12
☐ 13-15
☐ 16 en adelante

**3. ¿Con qué frecuencia practica su hijo este deporte?**

a) Todos los días
b) Un día entre semana
c) Los fines de semana
d) Una vez al mes

4. **¿Le gustaría que su(s) hijo/a(s) formaran parte de una escuela de fútbol?**

☐ Sí ☐ No

5. **¿Indique cuál es el principal medio por el cual usted se informa o conoce Escuelas de Fútbol dentro del valle de Cumbayá? Señale dos respuestas.**

a) Referencia de amigos /compañeros de trabajo
b) Referencia de familiares
c) Redes Sociales
d) Páginas Web
e) Emisoras de radio
f) Otros medios (especifique)

6. **Escoja 3 características importantes que debe tener el lugar de entrenamiento de fútbol.**

a) Estado de la cancha
b) Seguridad
c) Alumbrado
d) Buena ubicación
e) Parqueadero
f) Otro (especifique)

7. **¿Qué debe tener la Escuela de Fútbol ideal para su hijo? Escoja 3 opciones.**

a) Profesionales que brinden el servicio
b) Convenios para competir nacionalmente
c) Ofrecer precios económicos
d) Calidad del servicio
e) Patrocinadores
f) Inculcar valores
e) Otros (Especifique)

8. **¿Le gustaría que la Escuela de Fútbol brinde servicios adicionales? Escoja 2 servicios de mayor importancia.**

a) Cafetería
b) Servicio de Piscina
c) Parqueadero privado
d) Gimnasio
e) Otros (Especifique)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**