PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ACADEMIA DE FÚTBOL EJECUTIVO BYD

EDUARDO MARCELO DÁVILA BASTIDAS

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, SEPTIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. Mayra Beltrán

Mgtr. Jaqueline Arellano

DEDICATORIA

A DIOS por todas sus bendiciones, amor y sabiduría.

A mis padres y hermanos, por el conocimiento implantado, su amor, comprensión y paciencia.

A cada uno de los miembros de mi familia y mis amigos por su apoyo y lealtad incondicional.

Eduardo

AGRADECIMIENTO

A DIOS por todas sus bendiciones, por todo su amor y compañía en todo momento y en todo lugar.

A mis padres y hermanos por todo su cariño, comprensión y paciencia en cada momento de mi vida, por cada muestra de amor, palabras de apoyo y enseñanzas a lo largo de mi carrera.

A todos los miembros de mi familia y mis amigos por su lealtad y apoyo incondicional, por esas palabras de aliento para seguir adelante en cada instante de mi vida.

A mi estimado director, Mgtr. Christian Fajardo por el conocimiento y la ayuda impartida durante la realización del proyecto.

Al fútbol, porque me enseñó a creer en mí mismo y confiar que la constancia junto con la humildad y la alegría se puede llegar a ser el mejor en todo lo que uno se proponga.

Eduardo

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO ..... **xii**

INTRODUCCIÓN **1**

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESCUELAS DE FÚTBOL **2**

1.1. ANTECEDENTES 2

1.1.1. Caracterización histórica de las escuelas de fútbol en el país 2

1.1.2. Escuelas de fútbol en Quito 5

1.1.3. Historia de la Empresa Academia de Fútbol Ejecutivo ByD 8

1.2. GENERALIDADES 9

1.2.1. Nombre o Razón Social 9

1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Servicio(s) 9

1.2.3. Imagen Corporativa 10

1.3. REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN 10

1.3.1. R.U.C 10

1.4. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO 12

1.4.1. Entorno General 12

1.4.2. Entorno Específico 14

2. MARCO TEÓRICO **19**

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 19

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica 19

2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica 20

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica 21

2.2. ESTRATEGIAS 23

2.2.1. Definición de Estrategias 23

2.2.2. Tipos de Estrategias 25

2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 28
2.3.1. Misión 28
2.3.2. Visión 29
2.3.3. Valores Estratégicos 30
2.3.4. Análisis Interno y Externo 31
2.3.5. Determinación de Objetivos 32
2.3.6. Formulación de las Estrategias 33

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ACADEMIA DE FÚTBOL EJECUTIVO BYD 36

3.1. ENCUESTA 36
3.1.1. Objetivo de la encuesta 36
3.1.2. Diseño de la encuesta 36
3.1.3. Corrida de la encuesta 38
3.1.4. Tabulación de la encuesta 38
3.1.5. Representación gráfica de los resultados e interpretación 38
3.2. VALORES EMPRESARIALES 50
3.2.1. Misión 50
3.2.2. Visión 50
3.2.3. Código de Ética de la empresa 51
3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES 53
3.3.1. Para empleados 53
3.3.2. Para clientes 54
3.3.3. Para proveedores 54
3.4. PLANEACIÓN 56
3.4.1. Objetivos a Largo Plazo 56
3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo 56
3.4.3. FODA 57

3.4.4. Planificación Estratégica 62
3.4.5. Planificación Operativa (POA) y Táctica 64
3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 69
3.5.1. Organigrama Estructural 69
3.5.2. Organigrama Funcional 69
3.6. CONTROL 73
3.6.1. Monitoreo Administrativo Empresarial 74
3.6.2. Monitoreo Administrativo de Empleados 75
3.6.3. Monitoreo Administrativo deClientes 76
3.6.4. Monitoreo Administrativo deProveedores 77

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 78

4.1. ACTIVOS 78
4.1.1. Activos Fijos 78
4.1.2. Activos Intangibles 78
4.2. COSTOS Y GASTOS 79
4.2.1. Gastos Administrativos 79
4.2.2. Gastos de Ventas 79
4.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS 80
4.4. ESTADOS FINANCIEROS 80
4.4.1. Balance General Proyectado 80
4.4.2. Estado de Resultados Integral 81
4.4.3. Flujo de Efectivo 82
4.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO 84
4.5.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN) 84
4.5.2. Período de Recuperación de Inversión 84

4.5.3. Relación Beneficio Costo 85

4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO 85

4.7. PUNTO DE EQUILIBRIO 86

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 87

5.1. CONCLUSIONES 87

5.2. RECOMENDACIONES 88

REFERENCIAS 90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Edad 38
Tabla 2. Sexo 39
Tabla 3. Pregunta 1 40
Tabla 4. Pregunta 2 41
Tabla 5. Pregunta 3 42
Tabla 6. Pregunta 4 43
Tabla 7. Pregunta 5 44
Tabla 8. Pregunta 6 45
Tabla 9. Pregunta 7 46
Tabla 10. Pregunta 8 47
Tabla 11. Pregunta 9 48
Tabla 12. Pregunta 10 49
Tabla 13. Matriz FODA 59
Tabla 14. Matriz de Factores Externos (EFE) 60
Tabla 15. Matriz de Factores Internos (EFI) 61
Tabla 16. Planificación Estratégica 63
Tabla 17. POA Finanzas 65
Tabla 18. POA Marketing y Ventas 66
Tabla 19. POA Logística 67
Tabla 20. POA Administración 68
Tabla 21. Monitoreo Administrativo Empresarial 74
Tabla 22. Monitoreo Administrativo de Empleados 75
Tabla 23. Monitoreo Administrativo de Clientes 76
Tabla 24. Monitoreo Administrativo de Proveedores 77
Tabla 25. Activos Fijos 78
Tabla 26. Activos Intangibles 78
Tabla 27. Gastos Administrativos 79
Tabla 28. Gastos de Ventas 79
Tabla 29. Presupuesto de Ingresos 80
Tabla 30. Balance General Proyectado 81

Tabla 31. Estado de Resultados Integral 82
Tabla 32. Flujo de Efectivo 83
Tabla 33. Valor Actual Neto..... 84
Tabla 34. Período de Recuperación de Inversión 84
Tabla 35. Relación Beneficio Costo 85
Tabla 36. Índices Financieros 86
Tabla 37. Punto de Equilibrio 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Llegada del fútbol al Ecuador 3
Figura 2.Primer Equipo Barrial Chimbacalle 4
Figura 3. Escuela Ciudad de Quito sub- 10 ¨Equipo con Alex Aguinaga¨ 5
Figura 4. Escuela de Fútbol Real Madrid- Ecuador 6
Figura 5. Academia de Fútbol Mabel Velarde 7
Figura 6. Imagen Corporativa Academia de Fútbol Ejecutivo ByD 10
Figura 7. R.U.C. 11
Figura 8. Ubicación Academia de Fútbol Ejecutivo ByD 12
Figura 9. Balón Adidas Final 2016 13
Figura 10. Imagen Corporativa Graf Fútbol Club 15
Figura 11. Imagen Corporativa La Capital Deportiva 16
Figura 12. Imagen Corporativa Superdeporte S.A. 17
Figura 13. Diseño Encuesta 37
Figura 14. Edad 39
Figura 15. Sexo 40
Figura 16. Pregunta 1 41
Figura 17. Pregunta 2 42
Figura 18. Pregunta 3 43
Figura 19. Pregunta 4 44
Figura 20. Pregunta 5 45
Figura 21. Pregunta 6 46
Figura 22.Pregunta 7 47
Figura 23. Pregunta 8 48
Figura 24. Pregunta 9 49
Figura 25. Pregunta 10 50

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una implementación de una Planificación Estratégica para la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD, donde se busca que esta nueva empresa establezca los lineamientos necesarios para llevar a cabo un negocio exitoso, siendo esta una idea innovadora en la cual se puede sacar mucho provecho si los miembros de la empresa integran estrategias mediante objetivos y sus respectivas actividades desde el principio. El primer capítulo describe una breve historia de la llegada de las escuelas de fútbol al Ecuador, las escuelas ya posicionadas en el mercado y los inicios de la empresa Academia de Fútbol Ejecutivo ByD. Después se analiza y se define todos los conceptos que abarca una Planificación Estratégica para entender acerca de lo que se va a implementar dentro de la empresa. Este proyecto continúa con un estudio de mercado mediante encuestas que ayudarán a determinar la aceptación del servicio y las necesidades de los clientes, en base a estos resultados se estableció la matriz FODA y se realizó la Planificación Estratégica para cada uno de los departamentos de la academia. Finalmente se analiza la propuesta en términos financieros con el fin de ayudar a la Academia de Fútbol Ejecutivo con los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el fútbol es el deporte más popular a nivel mundial y es uno de los deportes que más dinero genera debido a la popularidad que posee en todos los rincones del planeta. Es importante no sólo a nivel deportivo, como juego o pasatiempo, sino también a nivel social por la manera que une a la gente sin importar razas, nacionalidades o géneros.

La Academia de Fútbol Ejecutivo es una empresa creada en el año 2017 mediante la idea de dos jóvenes emprendedores Eduardo Dávila y Sebastián Barrera, quienes deciden fundar una academia de fútbol con el fin de formar jugadores física e intelectualmente tanto a hombres como a mujeres, mediante la práctica del fútbol, con el fin de que lleguen a ser mejores personas y adopten un nuevo estilo de vida.

La empresa necesita un plan estratégico con el fin de que a futuro pueda mejorar su rentabilidad y puedan posicionarse en el mercado, en vista que no posee objetivos de corto, mediano y largo plazo, también carece de estrategias para la toma de decisiones lo que puede causar ciertos problemas en el rendimiento de la misma. Se procedió a realizar la Planificación Estratégica.

Por todo lo mencionado anteriormente la implementación de la Planificación Estratégica para la Academia de Fútbol Ejecutivo es importante, debido a que nos permitirá conseguir las directrices sustentables y necesarias que ayudarán a la empresa a mejorar la calidad en el servicio, sus procesos dentro de las actividades diarias de la empresa y lograr posicionarse e incrementar su rentabilidad en el mercado. Se va a establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo en cada uno de los departamentos de la empresa con sus respectivas actividades realizando evaluaciones y seguimientos respectivos para lograr su cumplimiento, todo esto se va a realizar mediante una proyección de 5 años con el fin d justificar el propósito de la Planificación Estratégica.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESCUELAS DE FÚTBOL

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Caracterización histórica de las escuelas de fútbol en el país

En 1912 llegó con el tren el ¨Rey de los Deportes¨ desde la Costa y en Quito se empezó a practicar en las calles, explanadas, parques o en cualquier espacio libre donde había la posibilidad de que ruede un balón. La estación del ferrocarril fue la ¨culpable¨ de recibir al fútbol en el barrio, pues llegaban los viajeros con la novedad de este nuevo juego muy entretenido y despertaba muchas emociones tanto personas adultas como jóvenes, éste era el balompié. Niños, jóvenes y adultos que se encontraban en las cercanías a la estación fueron los primeros en empezar a practicarlos de forma espontánea. (Telégrafo, 2011)

El fútbol ecuatoriano por el año 1957, no contaba con escenarios de gran envergadura, sin embargo ya era profesional y tenía miles de aficionados que cada fin de semana acudían a los tablones del estadio Capwell en Guayaquil, o al estadio de El Arbolito en Quito, entre otros escenarios del país para vivir junto a sus equipos la alegría de los triunfos y la pena de sus derrotas.En aquella época, el fútbol era más emotivo y menos comercial.(Telégrafo, 2011)

Los jugadores podían vivir del fútbol, aunque no ganaban cifras elevadas, en ésa época los principales rubros que financiaban los clubes era mediante la venta de boletos por la asistencia a los partidos.



Figura 1. Llegada del fútbol al Ecuador
Fuente: El telégrafo

Se estima que jugaban equipos mezclados de todas las edades y como se hicieron tan populares decidieron organizar los encuentros por categoría de acuerdo a la fecha de nacimiento de cada uno de los participantes. De esta manera se inicia el fútbol barrial por categorías teniendo como escenario una cancha ubicada donde hoy es la calle Alpahuasi.

De esta manera como no existían escuelas de fútbol, las ligas barriales fueron las pioneras en enseñar a las personas a jugar este deporte, ya que acogían a niños, jóvenes y adultos de ambos sexos. Todos tenían su espacio para entrar a la cancha, ya que no significaba un espacio para el deporte, sino también un fenómeno social al ser un lugar de encuentro familiar o de amistad.

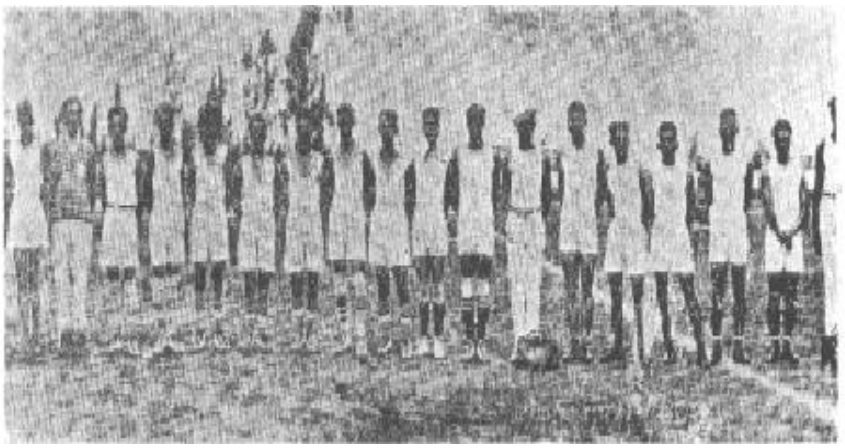


Figura 2. Primer Equipo Barrial Chimbacalle
Fuente: El telégrafo

Las personas iniciaban su actividad deportiva en lo que tenían a la mano. Allí se descubrían y surgían talentos que luego podían desembocar en el fútbol profesional. Allí nace el éxito de las escuelas de fútbol, llamando la atención de miles de personas con la necesidad y deseo de aprender a jugar tan aclamado y sorprendente deporte. Desde la década del 30 ya se empezó con un modelo de escuelas de fútbol, sin embargo en el país no se le daba la importancia que tiene ahora y las personas lo hacían por el simple deseo de aprender, hacer deporte o buscar en su tiempo libre alguna cosa que lo distraiga y no lo mantenga en una silla o en una cama todo el día como si fuera un objeto inservible.(Telégrafo, 2011)

Siendo todo este tiempo sin lugar a duda un recorrido fascinante lleno de emociones de la pasión de multitudes como se ha calificado al fútbol. La planificación mejoró su estructura con el transcurso de los años, de la misma manera el ordenamiento de la ciudad permitió que aumentaran los lugares de esparcimiento y el número de escuelas. El fútbol ecuatoriano tuvo un progreso lento hasta poder llegar al profesionalismo actual con pases millonarios, aviones con marca de clubes, estadios con nombres de compañías, publicidades en todas las partes imaginarias de los uniformes de los clubes y otra serie de mecanismos que los clubes utilizan para obtener ingresos. Hoy en día, los jugadores de mayor trayectoria cobran salarios elevados que se salen del presupuesto del club y por esta razón las instituciones deben hacer piruetas y endeudarse para poder satisfacer las necesidades de los mismos, para que se sientan cómodos y poder retenerlos en el club toda la temporada.

Desde esa época el fútbol pasó del romanticismo al negocio, de la pasión a la empresa. Ahora es distinto porque existen escuelas, academias y centros de alto rendimiento especializados. Antes, si alguien nuevo llegaba al barrio lo primero que se le preguntaba era si sabía jugar fútbol. Pero si bien eso ha cambiado, lo que se mantiene y crece es la cantidad de gente que éste fenómeno moviliza a diario.

1.1.2. Escuelas de fútbol en Quito

1.1.2.1. Escuela de Fútbol Ciudad de Quito

Esta escuela de fútbol nació hace 28 años bajo la conducción del entrenador uruguayo Eduardo Bores, esta escuela es muy conocida porque aquí es donde surgió Alex Aguinaga, uno de los mejores jugadores del fútbol ecuatoriano a través de la historia, estuvo a punto de desaparecer, pero el empuje de gente entusiasta ayudó a salir adelante a esta escuela que se proyecta a seguir formado deportistas a futuro. (Comercio, 2005)

Patricia Acosta fue quien tomó la batuta cuando el profesor Bores tuvo que viajar a Estados Unidos y quedarse a vivir en ese país. La señora junto a sus hermanos Hugo, Geovany y Osvaldo Acosta hicieron todo lo posible por no dejar morir a la escuela donde ellos se formaron como futbolistas. Con el peso de los años empezaron a cosechar frutos y, hoy en día se puede observar la muestra de ese trabajo realizado con una cantidad de títulos que han ido ganando hasta la fecha.



Figura 3. Escuela Ciudad de Quito sub- 10 ¨Equipo con Alex Aguinaga¨
Fuente: Alex Aguinaga

1.1.2.2. Escuela de Fútbol LDU- El Semillero

Esta escuela de fútbol realiza sus actividades en el Colegio Benalcázar, con la finalidad de realizar un proceso de trabajo sistematizado desde etapas tempranas que permita beneficiar tanto a Liga como al Colegio. La propuesta es estimular el desarrollo e impulsar un Proyecto Futbolístico de Alto Rendimiento fomentando una práctica deportiva educativa.

Cuenta con profesores calificados Manuel Bravo y Marco Chávez, así como también la constante visita de los representantes y directores técnicos de las categorías menores del equipo principal para ver el trabajo de la escuela, ya que uno de los aspectos característicos de la existencia alba es que los niños tengan la posibilidad, de acuerdo a su rendimiento, ascender al equipo principal del equipo Liga de Quito. (Hora, 2012)

1.1.2.3. Escuela de Fútbol Real Madrid

El astro argentino Emilio Butragueño, jugador exitoso del equipo merengue, quien actualmente es gerente deportivo del Real Madrid abrió este centro en las instalaciones de la Universidad SEK, en Carcelén, en el norte de Quito.

El directivo recalcó que la escuela auspiciada por la entidad española, aparte de buscar y formar talentos, es un espacio de recreación para ayudarles a los chicos a crecer como deportistas. Esta escuela normalmente dicta charlas sobre deporte a niños y padres de familia. (Universo, 2011)



Figura 4. Escuela de Fútbol Real Madrid- Ecuador
Fuente: El Universo

1.1.2.4. Academia de Fútbol Mabel Velarde

Con apenas 25 años de edad, la dueña y entrenadora de esta academia, Mabel Velarde es una de las mujeres mejores capacitadas en este país con una envidiable hoja de vida. Con estudios y especializaciones en Estados Unidos y Argentina, es una entrenadora con alto índice potencial para formar jugadores tanto masculino como femenino. (Telégrafo, 2013)

Que una madre apoye a su hija para convertirse en futbolista profesional es una muestra clara del cambio de mentalidad que se ha ido experimentando con las mujeres en nuestro país. Todo ese bagaje impulsó a Mabel para abrir esta academia de fútbol enfocada a la enseñanza de mujeres, eso sí, no están cerradas las puertas para varones que también deseen aprender este deporte y aprender tácticas, técnicas y tener una preparación física adecuada.

Actualmente, la academia cuenta con una entrenadora principal y tres asistentes, y se encuentra ubicado en el complejo Capital Deportiva en el sector de la Universidad Tecnológica Equinoccial UTE, que queda en la avenida Occidental.



Figura 5. Academia de Fútbol Mabel Velarde
Fuente: El Telégrafo

1.1.2.5. Concentración Deportiva de Pichincha

El Gobierno de la Provincia de Pichincha considera al deporte una pieza fundamental dentro de la formación y educación del individuo, por esta razón impulsa las escuelas de fútbol para niños, niñas y jóvenes. Desde Octubre del 2003 el Gobierno de Pichincha empezó con un proyecto de 60 escuelas de fútbol para todas las edades. (Pichincha, 2012)

El Prefecto de Pichincha afirma que la proyección es llegar a todos los rincones de la Provincia, garantizando a toda la población el pleno disfrute de su derecho a tener un ambiente sano y saludable, mediante la realización de actividades deportivas, recreacionales y formativas.

A través del deporte y la recreación, el Gobierno de Pichincha intenta contribuir al desarrollo de habilidades y destrezas de las personas, así como también a mantener en buen estado la salud individual, familiar y pública. También es un importante instrumento hacia el fortalecimiento de la integración sudamericana y el reconocimiento de nuestro país a nivel mundial.

1.1.3. Historia de la Empresa Academia de Fútbol Ejecutivo ByD

La Academia de Fútbol Ejecutivo ByD nace con la idea de mantener en buena forma emocional y física tanto a hombres como a mujeres, mediante la práctica del fútbol, con el fin de que lleguen a ser mejores personas y adopten un nuevo estilo de vida.

La Academia cuenta con un personal capacitado con metodologías, que buscan el bienestar, crecimiento integral y la excelencia de la persona mediante la práctica del fútbol.

Es una empresa creada en el año 2017 mediante la idea de dos jóvenes emprendedores Eduardo Dávila y Sebastián Barrera, quienes deciden fundar una academia de fútbol con el fin de formar jugadores física e intelectualmente para que se destaquen en distintas competencias deportivas.

Estos dos jóvenes juegan fútbol desde hace más de 14 años, y han entrenado fútbol toda la vida. Ahora que crecieron y siguieron sus estudios, no quieren desvincularse de la práctica del fútbol, con esa necesidad y viendo que mediante los entrenamientos aprendidos durante los años que estuvieron en equipos profesionales y distintas academias deciden fundar esta academia de fútbol para ejecutivos, allí es donde ayudarán a muchas personas a buscar un bienestar físico y emocional mediante la práctica de este famoso deporte.

1.2. GENERALIDADES

1.2.1. Nombre o Razón Social

Academia de Fútbol Ejecutivo ByD, se eligió este nombre porque es una escuela de fútbol para personas de 18 años en adelante, por esta razón la palabra ¨Ejecutivo¨, y las siglas ¨ByD¨, en honor a los apellidos de los dos socios que conforman la empresa, Sebastián Barrera y Eduardo Dávila.

1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Servicio(s)

Persona natural. El propietario de la academia de fútbol asume la capacidad legal de negocio, es decir, asume los derechos y obligaciones a título personal, y de forma ilimitada.

La Academia de Fútbol Ejecutivo ByD cuenta con la siguiente línea de servicios:

- Acondicionamiento físico, mental, deportivo-competitivo para:

1. Ejecutivos-(as)
2. Universitarios-(as)
3. Lesionados-(as)
4. Futbolistas-(as)
5. Aficionados-(as)

Se realizará un seguimiento paso a paso a cada persona por medio de test donde se evaluará el rendimiento de los miembros de la academia.

- Realizaremos entrenamientos y preparación de competencia a equipos que participan en constantes torneos a nivel de Quito.

- Recuperar a futbolistas (hombres y mujeres) que estuvieron inactivos por lesión o algún tipo de accidente y el doctor les haya dado el visto bueno PARA EMPEZAR LA ETAPA DE REHABILITACIÓN EN CANCHA.

- Cada persona contará con 2 uniformes e hidratación en cada entrenamiento.

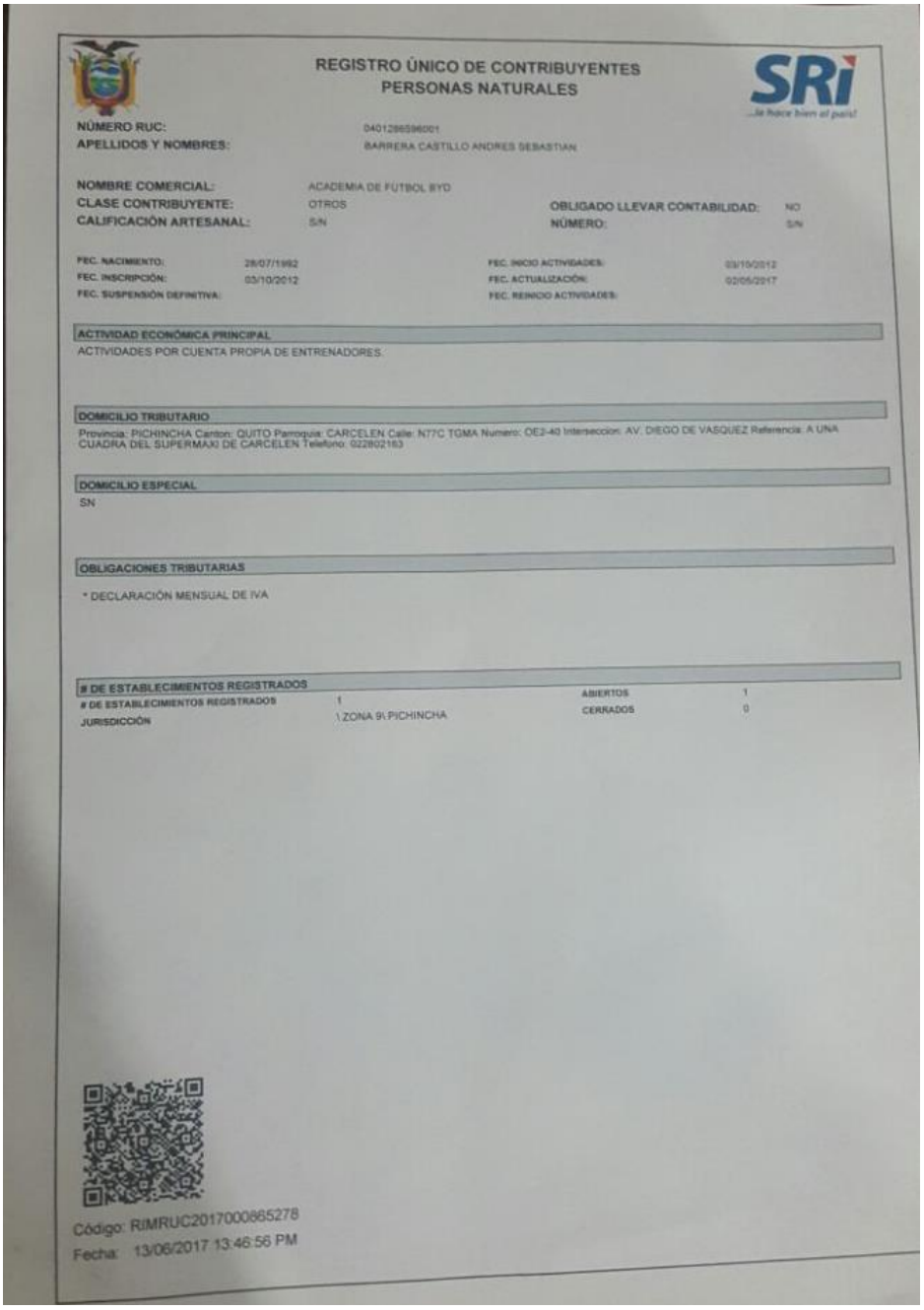
1.2.3. Imagen Corporativa



Figura 6. Imagen Corporativa Academia de Fútbol Ejecutivo ByD
Fuente: Academia de Fútbol Ejecutivo ByD

1.3. REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

1.3.1. R.U.C



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRi
...le hace bien al país!

NÚMERO RUC: 0401286596001
APELLIDOS Y NOMBRES: BARRERA CASTILLO ANDRES SEBASTIAN

NOMBRE COMERCIAL: ACADEMIA DE FUTBOL BYD
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 28/07/1992
FEC. INSCRIPCIÓN: 03/10/2012
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/10/2012
FEC. ACTUALIZACIÓN: 02/05/2017
FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
ACTIVIDADES POR CUENTA PROPIA DE ENTRENADORES.

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: CARCELEN Calle: N77C TGMA Numero: OE2-40 Interseccion: AV. DIEGO DE VASQUEZ Referencia: A UNA CUADRA DEL SUPERMAXI DE CARCELEN Telefono: 022802163

DOMICILIO ESPECIAL
SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS
DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 1
ABIERTOS: 1
CERRADOS: 0
JURISDICCIÓN: 1 ZONA 9 PICHINCHA

Código: RIMRUC2017000865278
Fecha: 13/06/2017 13:46:56 PM

Figura 7. R.U.C.

Fuente: Academia de Fútbol Ejecutivo ByD

1.4. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.4.1. Entorno General

1.4.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural

La Academia de Fútbol Ejecutivo ByD se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la cancha sintética del Colegio ¨Academia Almirante Nelson¨ en las calles Los Pinos y Algarrobos.

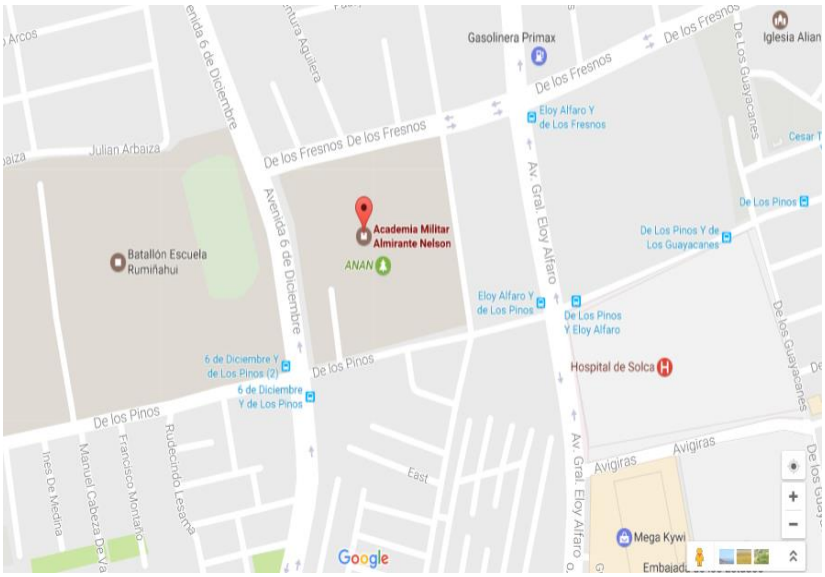


Figura 8. Ubicación Academia de Fútbol Ejecutivo ByD
Fuente: Google Maps

La Academia se encuentra enfocada específicamente en personas de 18 años en adelante ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito contando con un excelente servicio y precios accesibles para la ciudadanía en general.

1.4.1.2. Componente Tecnológico

La Academia de Fútbol Ejecutivo ByD cuenta al momento con materiales de entrenamiento con tecnología moderna, con altos estándares de calidad lo cual se observa con los trabajos que se realizan en cada práctica.

1.4.1.2.1. Balón Adidas Final 2016

Técnicamente se parece mucho en su fabricación al modelo original utilizado en la última edición de la Champions League 2016, este esférico tiene costuras externas, esto le hace una réplica exacta donde la textura de revestimiento exterior proporciona un agarre óptimo tanto en seco como en mojado.

Esto mejora la precisión de los pases cortos, así como genera mejores efectos en la trayectoria de los tiros de larga distancia. Estéticamente cuenta con los cambios lógicos de la competición 2016. Cuenta con los clásicos paneles de estrellas basados en el logo de la Uefa Champions League.



Figura 9. Balón Adidas Final 2016

Fuente. Academia de Fútbol Ejecutivo ByD

1.4.1.2.2. Uniformes con tecnología Dry-Fit

Dry-Fit es una tecnología de alto rendimiento realizada en poliéster de microfibra que repele el sudor del cuerpo hacia la superficie del tejido donde se evapora. De esta manera los jugadores se mantendrán secos y cómodos ya sea en seco o en mojado.

1.4.1.3. Componente Ecológico

El fútbol como todos los conocemos, es muy ecológico. Un balón (producido industrialmente), algo que sirva como arco y varias personas hacen que este deporte no sea dañino para el medio ambiente. Al contrario, como todo deporte en general, el fútbol es muy saludable, aunque exigente y con sus limitaciones esenciales en cuanto al contacto físico, lo hace relativamente poco agresivo y esto hace que atraiga a millones de fanáticos enardecidos por la pasión que les despierta.

La cancha de césped sintético en donde la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD realiza sus actividades es totalmente segura y no tiene efectos adversos sobre la salud pública y el medio ambiente. El césped sintético es amigable con el medio ambiente en su aplicación, uso, disposición y conservación del agua.

El caucho granulado que se utiliza para el montaje de campos sintéticos ha permitido que muchas llantas usadas y recicladas sean reutilizadas y bien empleadas, lo que evita la contaminación y diseño de costosos mecanismos para la destrucción de las mismas.

La grama de césped sintético reduce el desperdicio de agua, evita el uso de químicos y disminuye la fuerza de trabajo necesaria para el mantenimiento de una cancha de césped natural.

1.4.2. Entorno Específico

1.4.2.1. Competidores

El servicio a ejecutivos, que es nuestro principal componente ha hecho que esta necesidad de entrenar aumente.

Entre nuestros principales competidores tenemos a:

- **Graf Fútbol Club:** Es una empresa que nace en el año 2009, ofreciendo al público servicios de entrenamiento en Quito y Guayaquil, tanto para categorías formativas, así como también el fútbol ejecutivo y corporativo.

  Equipo registrado en la Liga Amateur de Pichincha. Este equipo es ejemplo de la realidad del fútbol amateur, un mundo en el cuál el fútbol se juega por gloria y pasión. La aspiración del equipo es un crecimiento continuo en busca del profesionalismo.



Figura 10. Imagen Corporativa Graf Fútbol Club
Fuente: Graf Fútbol Club

- **Capital Deportiva:** Es una empresa que lleva 3 años en la ciudad y ya es reconocida por la calidad de sus canchas y servicios que ofrece.

  Brinda servicios de alquiler de canchas sintéticas de fútbol, organización de campeonatos, escuela de fútbol para niños y niñas, entrenamientos para adultos y organización de fiestas de cumpleaños y mañanas deportivas.

Dispone de servicios de reservas de cancha en línea, así como parqueadero seguro, bar restaurante, baños y camerinos limpios, y una atención personalizada los 7 días de la semana.



Figura 11. Imagen Corporativa La Capital Deportiva
Fuente: La Capital Deportiva

1.4.2.2. Clientes

La Academia de Fútbol Ejecutivo cuenta con clientes de 18 años en adelante, estos son estudiantes de universidades, personas que trabajan en oficinas, y ex jugadores profesionales que no quieren desvincularse de la práctica del fútbol.

Dentro de nuestros clientes también tenemos dos equipos de fútbol barrial que asisten dos veces por semana con la finalidad de prepararse para varios campeonatos barriales que se juegan a nivel de la ciudad de Quito y desean mantenerse en forma, conocerse y trabajar en equipo para llegar con el mejor ritmo de competencia a los campeonatos.

El primer equipo se llama Strikers F.C. quiénes vienen jugando más de 10 años en la ciudad de Quito y han ganado varios torneos, algunas de las competiciones donde participan son el torneo de Los Josefinos en la Av. Real Audiencia, el ahora famoso Fut7Revolution y varios torneos en la cancha Peloteiros.

El otro equipo se llama Mafedos F.C., un equipo formado hace 6 años en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente juegan en la Liga Barrial Quito Norte y han logrado varios títulos dentro de la ciudad de Quito, han sido campeones del torneo en 4 ocasiones de la Copa Aea realizado por la facultad.

1.4.2.3. Proveedores

Para dar un servicio de alta calidad la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD cuenta con varios proveedores reconocidos a nivel nacional e internacional, con el fin de conseguir los materiales de buena calidad y costos accesibles.

Entre nuestros principales proveedores tenemos:

- **Superdeporte S.A:** Es una empresa de confección y distribución de ropa y accesorios deportivos fundada en Quito. Es una de las más importantes del Ecuador y se destaca por ser auspiciante oficial de la selección de fútbol de Ecuador desde el año 1994.

  Además se encarga de importar y distribuir algunas marcas de ropa y accesorios reconocidas como Adidas, Nike, Puma, entre otras. Además tiene tiendas fuera del país como es el caso en Lima, y maneja una tienda virtual que ofrece la compra de camisetas personalizadas de los equipos ecuatorianos.



Figura 12. Imagen Corporativa Superdeporte S.A.
Fuente: Superdeporte S.A.

- **Carens:** Es una empresa que se encarga de la elaboración de todo tipo de uniformes para equipos de fútbol y ligas barriales. Realiza la confección de camisetas, calentadores, chompas, gorras, entre otros.

Actualmente cuenta con la tecnología Dry-Fit para la elaboración de uniformes para equipos de fútbol, así como también se destacan por confeccionar ropa para muñecas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica

Se define a la Planificación Estratégica, como el proceso sistemático en el que se analiza la situación externa e interna de la empresa, donde se establecen objetivos y estrategias y se trazan planes de acción que le permitan en el tiempo mantenerse y crecer en el mercado.(Donnelly, 1995)

También podemos decir que la planificación estratégica es un proceso de gestión que permite apoyar la toma de decisiones según el entorno actual y el futuro de las organizaciones, para adaptarse a los cambios y demandas impuestas en el camino empresarial y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijos, 2011)

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de varias ventajas competitivas organizacionales, con la formulación y ejecución de estrategias, todo en función de la misión y visión, y de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo con la utilización de los recursos disponibles de la empresa.

Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones en las empresas, a partir del diagnóstico de la situación actual, en el cual la dirección general establece las metas; las unidades inferiores determinan los planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores.(Donnelly, 1995)

2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de la Planificación Estratégica radica fundamentalmente en la realización de un análisis sistemático y a fondo del ámbito interno de la empresa, a fin de reducir las debilidades y amenazas, aumentar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.

La Planificación Estratégica tiene como objetivo guiar a las empresas para lograr las metas factibles basándonos en la buena toma de decisiones mediante la eficiencia de la organización e integrando la visión de corto, mediano y largo plazo.

La Planificación Estratégica es importante para las empresas ya que une sus fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado brindando el camino adecuado para cumplir con los objetivos. Incluye metas y objetivos para cada área del negocio, distribuyendo un sistema integrado que permite a la empresa trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse al cumplimiento de sus metas.

La Planificación Estratégica proporciona a directivos y empleados de las empresas una visión de lo que se puede lograr en un futuro, así como tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Los administradores debemos saber la situación actual de la empresa, el camino adecuado para cumplir sus objetivos y la manera exacta para alcanzar sus metas. Las empresas tienen la plena potestad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, debido a que no todas compiten de la misma manera, razón por la cual es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad. (Thompson S. &., 2012)

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1. Ventajas

Según Arthur Thompson(Thompson S. &., 2012), la planificación estratégica ayuda a un mejor manejo de la organización, por tal motivo los gerentes establecen objetivos claros, los cuales serán cumplidos en un determinado periodo de tiempo. Por esta razón, la planificación genera muchas ventajas dentro de la organización como las siguientes:

- El diseño de una buena planificación ayuda a establecer métodos para lograr los objetivos previamente establecidos, para de esta manera prever problemas y corregirlos antes de causar más dificultades a la organización.

- Reducir y corregir problemas dentro de la organización, debido a que los objetivos, metas y estrategias, son analizados detalladamente.

- Permite al personal desarrollar ideas y proporcionar alternativas de solución.

- Observar el desempeño de los empleados, así como, la innovación, creatividad y conocimiento que éstos apliquen en su trabajo.

- Permite enfocar la atención de la dirección en temas claves dentro de la organización; esto es importante para la toma de decisiones.

- Comunica a todos los miembros de la organización, los objetivos y metas trazadas, así como las actividades y curso de acción a seguir para lograrlos.

- Establecer las prioridades para las actividades y la distribución de los recursos.

- Tomar las decisiones de hoy con miras a las consecuencias futuras.

- Desarrollar bases coherentes y defendibles para la toma de decisiones.

- Mejorar el trabajo en equipo y la adquisición de conocimientos.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

2.1.3.2. Desventajas

Según Arthur Thompson (Thompson S. &., 2012), las principales desventajas de la planeación estratégica son:

- La gran inversión de tiempo, personal y dinero.

- Algunas empresas utilizan personal especializado en planeación para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, etc.

- La empresa pequeña que no tiene un departamento dedicado a la planeación no puede seguir el proceso sistémico de planeación estratégico. No obstante, se favorece siguiendo unos marcos básicos.

- Peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.

- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riegos.

- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

2.2. ESTRATEGIAS

2.2.1. Definición de Estrategias

La Estrategia se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos, mediante la utilización de recursos y capacidades existentes dentro de la empresa y el entorno. (Manene, 2013)

La palabra Estrategia deriva del latín ¨Strategia¨, procedente de dos términos griegos: ¨stratos¨ (ejército), y ¨agein¨ (conductor, guía). Por lo tanto, a la estrategia la podemos llamar como el arte de dirigir las operaciones militares. (Merino, Conceptos de Estrategia, 2008)

Precisamente, este significado nace en uno de los libros más importantes dentro del ámbito de las estrategias militares, recibe el nombre de ¨El arte de la guerra¨, realizado por un gran estratega chino llamado SunTzu. En dicha obra se abordan temas fundamentales como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, puntos fuertes y débiles, todo lo ideal para dirigir un imperio. (Merino, Conceptos de Estrategia, 2008)

La estrategia militar es una de las dimensiones del arte de la guerra, indicando que por medio de la táctica se ejecutarán de manera correcta los planes militares y las maniobras en la batalla, y por medio de la logística se asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa. Encargándose de la correcta planificación y dirección de las organizaciones durante las batallas. (Merino, Conceptos de Estrategia, 2008)

En el campo de la administración, una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo una secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a las organizaciones a ordenar y asignar, en base a sus atributos de cada persona las diferentes actividades, con el fin de lograr el camino viable para cumplir los objetivos, así como también anticiparse a los posibles cambios en el entorno y las acciones realizadas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg, 1995)

Las Estrategias son aquellas decisiones que establecen la orientación general de las organizaciones y su viabilidad máxima, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles en ámbitos de su interés o competencia. Son decisiones originales donde se refleja las verdaderas metas de las empresas contribuyendo a la ampliación de los límites de operación.

Tales decisiones determinan los recursos que la empresa destina a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. Al igual que la efectividad de la empresa se determina por las decisiones estratégicas, es decir midiendo los esfuerzos dirigidos y los recursos potenciales, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia.

La Estrategia define una base continua enfocada en ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos, siempre es necesario que las acciones potenciales no afecten los ataques de un contrincante inteligente independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa.

En la actualidad, es primordial el desarrollo de las capacidades necesarias para adaptarse a los constantes cambios, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva. (Manene, 2013)

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones donde se determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, logrando una ventaja sostenible a largo plazo respondiendo efectivamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el exterior de la organización, tomando en cuenta fortalezas y debilidades de la empresa.

2.2.2. Tipos de Estrategias

2.2.2.1. Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas son aquellas que emprenden acciones ofensivas o defensivas para crear un punto de vista justificable en un sector, para poder desarrollar las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. A un nivel amplio podemos identificar tres estrategias genéricas y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

La implementación de estas estrategias genéricas requiere de un compromiso total y apoyo de todos los elementos de la organización. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores. (Porter, 1991)

Según Michael Porter al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para obtener un mejor desempeño sobre otras empresas:

- Liderazgo General en Costos: Implica proponerse ser el productor o prestador de un servicio de menor costo en el sector. Entendiéndose por costo al valor monetario del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido para prestar un servicio u obtener un producto determinado.

  La empresa que apunta a los costos tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos, inclusive puede operar en sectores relacionados al suyo. Las fuentes de ventaja en costos son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología propia, persecución de economías de escala y otras.

  Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre una marca y otra, o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El Liderazgo en costos se puede obtener a través de Economías de Escala y de curvas de aprendizaje. (Porter, 1991)

- Diferenciación: Es una estrategia donde la empresa tiene como objetivo crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que estos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación a veces impide obtener una alta participación en el mercado, ya que a menudo requiere de percepción de exclusividad, lo que hace incompatible dentro del mismo.

  La estrategia de diferenciación es ser único, cambiar el mundo que nos rodea y aprovechar todas las ventajas que existen en el entorno, estos conceptos aplicados a una empresa, se tratan de diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor distinto al cliente para obtener mayor beneficio. Consiste en crear valor agregado sobre el producto o servicio, dándole una identidad bien definida para que pueda ser percibido como único por el cliente. Esto puede hacerse sobre la calidad, servicio, diseño, entre otras, donde el cliente percibe que es diferente y por lo tanto está dispuesto a conseguirlo.

- Enfoque: Es aquella en la cual las empresas eligen un segmento de mercado, ya sea local, fase del proceso productivo, entre otras, donde ajusta una estrategia óptima respondiendo a las necesidades específicas de los clientes escogidos. En consecuencia, se trata no de ser los mejores (en coste o diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en ése segmento de mercado escogido.

  La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores, canales de distribución, la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos. La estrategia de enfoque implica ciertas limitaciones en cuanto a participación total del mercado, en ciertas ocasiones es necesario realizar trueques entre lo rentable y el volumen de ventas.

2.2.2.2. Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento son aquellas en dónde la empresa organiza a las personas conozcan haciendo que conozcan todas sus funciones y exista mejor comunicación. Esto incluye encontrar la estructura correcta, definición de funciones para cada puesto de

trabajo y los respectivos perfiles para realizarlos. Es importante definir las reglas internas como el manual de procesos de la organización.(Enroke)

Dentro de las estrategias de crecimiento podemos aplicar tanto en el ámbito interno como el externo de la organización. Se conoce como crecimiento interno de la empresa aquel que se basa en la elaboración de inversiones productivas dentro de la empresa, provocando la aceleración de la capacidad productiva.

Según Grupo Enroke se puede determinar los siguientes factores de crecimiento interno de la organización:

- Penetración en el mercado: Consiste en crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado mediante los productos y servicios que la empresa realiza actualmente. Esta estrategia se refiere a ganar cuota de mercado en el que la empresa está compitiendo sin la necesidad de modificar las características del producto, haciendo un mayor esfuerzo en ventas y publicidad logrando mayor interacción y aceptación de las personas.

- Desarrollo de Productos: Consiste en lanzar nuevos productos al mercado que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos existiendo mejoras y variaciones sobre los actuales de acuerdo a la actualidad del entorno.

- Desarrollo de Mercados: Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto captando otros segmentos de mercado distintos a los que la organización se encuentra operando, utilizando canales de distribución complementarios.

- Diversificación: Consiste en vender productos o servicios muy diferentes a la actividad principal de la empresa.

El crecimiento externo se basa en la aportación de recursos por organismos externos a la empresa. Podemos determinar los siguientes factores externos:

- Fusión: Es aquella estrategia que consiste en la disolución de dos o más sociedades que traspasan sus respectivos patrimonios a una nueva sociedad.

- Absorción: Se produce cuando una sociedad compra un patrimonio de otra u otras y lo integra en el suyo propio.

- Participación: Se realiza cuando se compra una parte de las acciones de otra empresa para influir en ella.

- Cooperación: Consiste en un acuerdo entre distintas empresas através del cual tratan de unir sus esfuerzos y aprovechar las ventajasque surgen de actuar conjuntamente.

2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. Misión

La misión manifiesta el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa, definiendo lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, estableciendo las funciones básicas que va a desarrollar.(Diez de Castro, Garcia, Martin, & Periañez, 2001)

La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y los recursos que dispone. Específicamente una empresa define su misión dependiendo del tipo de negocio que esté desarrollando, las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Es importante establecer la misión de manera clara y concreta, ya que la misma define y establece el carácter de la empresa, de tal manera que todos los miembros de la organización realicen cada uno de sus labores con eficiencia.

Establecer la misión de la empresa permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros en función de ésta, logrando la formulación de estrategias, objetivos y ejecutar tareas bajo su aceptación, logrando el eficiente desarrollo y organización.

Además de darle identidad y personalidad a la empresa, la misión nos permite cimentar las bases de cultura organizacional, motiva a los miembros de la empresa haciendo que éstos se identifiquen y comprometan con ella, demuestra a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla, así como también nos permite distinguir a la empresa de otras similares.(Cruz, 2007)

Por medio de la misión, se podrá definir oportunidades que se pueden presentar ante una diversificación de la organización. La misión aporta a la estabilidad de las operaciones de la empresa generando credibilidad y fidelidad por parte de los clientes. (Enrique, 2008)

Según Franklin Enrique(Enrique, 2008), la misión se compone por 5 elementos, los cuales son:

- La historia que tiene la empresa.
- Las preferencias de la alta gerencia y propietarios
- El entorno que define las amenazas y oportunidades de la organización.
- Los recursos de la compañía.
- El último componente es basarse en tener una ventaja competitiva.

2.3.2. Visión

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, Negocios Exitosos, 2000)

La visión define lo que la organización quiere lograr en un futuro. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a todos los miembros de la organización en conjunto para alcanzar el estado de eficiencia y eficacia de la misma.

Establecer la visión de una empresa permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, a través de la visión la organización podrá lograr establecer objetivos, formular estrategias y ejecutar tareas de manera eficiente bajo la guía de ésta, logrando así satisfacción en la empresa.

Además la visión también nos permite inspirar y motivar a todos los miembros de la organización haciendo que éstos se identifiquen y se comprometan con la empresa, ayuda a cimentar las bases para la cultura organizacional brindándole identidad y personalidad a la organización, proyectando una imagen positiva hacia los clientes internos y externos.

La visión es una idea clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, así como también de la aparición de nuevas condiciones del mercado.(Thompson A. , 2001)

2.3.3. Valores Estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofías de la Alta Dirección respecto a qué los conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.(Cruz, 2007)

Con relación a los Valores Estratégicos, se pueden incorporar los definidos por los Dirigentes de la Empresa, todas las decisiones de negocio dentro de la organización se basa en valores, durante el proceso de planeación estratégica se requiere de un análisis profundo de valores personales, organizacionales, filosofía operativa, cultura de la organización y grupos de interés.

Los Valores Estratégicos son los pilares fundamentales de la organización, porque con estos se define la empresa así misma, ya que son los valores de sus miembros, y especialmente de sus dirigentes.

Son esenciales a la hora de generar planes estratégicos y fijar los objetivos de la empresa. Si no están claramente definidos se puede caer en el error de desviar la dirección de la organización, separarse de la línea de negocio y la razón de ser, incluso se puede llegar a tomar decisiones erróneas sacrificando la imagen y trayectoria de la empresa.

Existe un número casi infinito de factores que son considerados valores estratégicos, algunos son más estables y universales, mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la empresa debe concentrarse de ocho a diez valores centrales, ya que estos son los que ostentan el mayor impacto sobre el futuro de la organización. (Cruz, 2007)

2.3.4. Análisis Interno y Externo

2.3.4.1. Análisis Interno

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores que existen dentro de la empresa. Tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades propias de la organización e identifica sus fortalezas y debilidades, logrando así la manera efectiva de establecer objetivos en base a los recursos propios y capacidades, formulando estrategias que permitan potenciar y aprovechar esas fortalezas, y reducir las debilidades de la empresa.(Arturo, 2014)

El Análisis Interno analiza las fortalezas y debilidades de la organización identificando aspectos de cantidad y calidad de recursos y capacidades de la misma, así como también la manera de cómo elaborar y establecer cualidades únicas y habilidades distintas a otras organizaciones.(Arturo, 2014)

2.3.4.2. Análisis Externo

El Análisis externo es también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, dónde identifica y examina acontecimientos, cambios y tendencias que ocurren en el entorno de una empresa y los que se encuentran más allá de su control.(Arturo, 2014)

Un Análisis Externo tiene como objetivo descubrir oportunidades que beneficiarán a la empresa y amenazas que la van a perjudicar, de esta manera el Análisis Externo formula estrategias que permitan aprovechar éstas oportunidades, a su vez estrategias para eludir las amenazas o reducir sus efectos.(Arturo, 2014)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Ayuda a realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.(Arturo, 2014)

2.3.5. Determinación de Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar en un determinado período de tiempo, a través del uso óptimo de sus recursos. Son esenciales para el éxito de una empresa, ya que establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Los objetivos permiten enfocar los esfuerzos de todos los colaboradores de la empresa hacia una misma dirección, tienen la ventaja de ser una guía para la formulación de estrategias, asignación de recursos, realización de tareas o actividades.(Bernal Torres & Sierra Arango, 2008)

Los objetivos permiten evaluar resultados y, de ese modo medir la eficacia o productividad de la empresa, dentro de cada área o grupo de trabajo, generando organización, coordinación y control, motivando a cada uno de los miembros de la organización

produciendo sinergia y disminuyendo la incertidumbre.(Bernal Torres & Sierra Arango, 2008)

Según Bernal Torres(Bernal Torres & Sierra Arango, 2008), para que los objetivos de la empresa sean eficientes deben tener las siguientes características:

- Medibles: Deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.

- Claros: Deben ser entendibles y precisos, no prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

- Alcanzables: Deben ser factibles y estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.

- Desafiantes: Los objetivos deben ser retadores, algo que signifiquen un desafío. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación.

- Realistas: Tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir estos objetivos, de acuerdo a la capacidad y recursos de la empresa.

- Coherentes: Deben estar alineados con los demás objetivos, así como también la misión, visión, políticas y valores de la empresa.

2.3.6. Formulación de las Estrategias

La Formulación de las Estrategias consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de cómo va a competir la empresa, su manera de crecimiento, por qué los clientes deben comprar y la forma de atraer y retener a sus colaboradores. A partir de allí se puede definir los objetivos y estrategias necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar fortalezas y aprovechar las oportunidades.(Maldonado, 2014)

La Formulación de la Estrategia se refiere a las diferentes alternativas estratégicas que se disponen a dar respuesta a las distintas presiones e influencias identificadas dentro del análisis estratégico. Se analiza las estrategias con base en la industria y el desarrollo de la organización, todas ellas tratan de emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición eficiente en el sector, enfrentándose con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un alto rendimiento sobre la inversión de la empresa.

El concepto de la Formulación Estratégica viene a ser respuesta de la empresa con respecto a las fuerzas influyentes del entorno, entendiendo que la formulación estratégica siempre se apoya en la necesidad de responder de manera eficiente y actuar de forma eficaz en un entorno complejo de grandes y constantes cambios sujetos a períodos de crisis.(Maldonado, 2014)

Se define a la Formulación Estratégica como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas, las principales políticas y planes para lograr los mismos y el tipo de negocio que la empresa va a seguir, la manera de contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y la comunidad, logrando así la forma correcta de asignar los recursos y conseguir una ventaja competitiva.(CreceNegocios, 2014)

Según Guillermo Maldonado(Maldonado, 2014), el proceso de dirección estratégica tiene 7 pasos que involucran la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

- Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
- Análisis del entorno.
- Análisis interno.

- Revisión de la misión y objetivos de la organización.
- Formulación de la estrategia.
- Implantación de la estrategia.
- Control o evaluación de resultados.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ACADEMIA DE FÚTBOL EJECUTIVO BYD

3.1. ENCUESTA

3.1.1. Objetivo de la encuesta

El objetivo de la encuesta es conocer la aceptabilidad de un nuevo servicio para ejecutivos dentro de la ciudad de Quito.

3.1.2. Diseño de la encuesta

Encuesta de evaluación del servicio de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD

Por favor dedique unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

EDAD: _____ **SEXO: M ____ F ___**

1. **¿Realiza algún tipo de ejercicio o deporte para mantenerse en forma y cuidar su salud?**

Sí: ____ No: ____

2. **¿Qué tipo de ejercicio o deporte realiza?**

Fútbol ____

Gimnasio ____

Crossfit ____

Otros _____

3. **¿Considera que hacer deporte ayuda a mejorar el rendimiento de las labores rutinarias de las personas?**

Sí: ____ No: ____

4. **¿Conoce alguna academia de fútbol ejecutivo?**

Sí: ____ No: ____ ¿Cuál? _____

5. **¿Cuál de estas academias de fútbol ejecutivo conoce?**

Graf ____

Mabel Velarde Academia de Fútbol ____

Héctor Ferri Escuela de Fútbol ____

Otros ____

6. **¿Dónde le gustaría que estuviera situada la Academia de Fútbol Ejecutivo?**

Colegio ANAN (Los Pinos y 6 de Diciembre) ____

Canchas sintéticas Parque La Carolina ____

Peloteiros (San Carlos) ____

Otro _____

7. **¿Qué días estaría dispuesto a entrenar?**

Lunes a Viernes ____

Lunes a Jueves ____

Lunes, Miércoles y Jueves ____

Otros ____

8. **¿Qué horarios considera factible para realizar los entrenamientos ejecutivos?**

De 20:00 a 21:30 ____

De 20:00 a 22:00 ____

De 19:30 a 21:00 ____

Otros _____

9. **¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por este servicio?**

$45,00 ____

$55,00 ____

$60, 00 ____

$65,00 ____

10. **¿A través de qué medio le gustaría recibir información de la academia?**

Redes Sociales ____

Correo Electrónico ____

Mensajes de texto ____

Otros ____

Figura 13. Diseño Encuesta

3.1.3. Corrida de la encuesta

Para determinar la muestra se consideró la población del cantón Quito, con un crecimiento poblacional del 2% anual.

El tamaño de la muestra total fue de 384 encuestas, las mismas que se realizaron en la zona norte de la ciudad de Quito a mujeres y hombres de 18 años en adelante.

3.1.4. Tabulación de la encuesta

La encuesta se aplicó a distintas personas en diferentes lugares de concurrencia masiva dentro de la zona norte de la ciudad de Quito.

La encuesta constaba de 10 preguntas para lo cual en el momento de la tabulación cada una de las preguntas y respuestas consta con un gráfico ilustrativo, mediante el cual se establecen los resultados en porcentajes.

3.1.5. Representación gráfica de los resultados e interpretación

3.1.5.1. Edad

Tabla 1. Edad

EDAD		
Menos de 20	0	0%
20-30	227	59%
31-40	103	27%
41-50	54	14%
Más de 50	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**

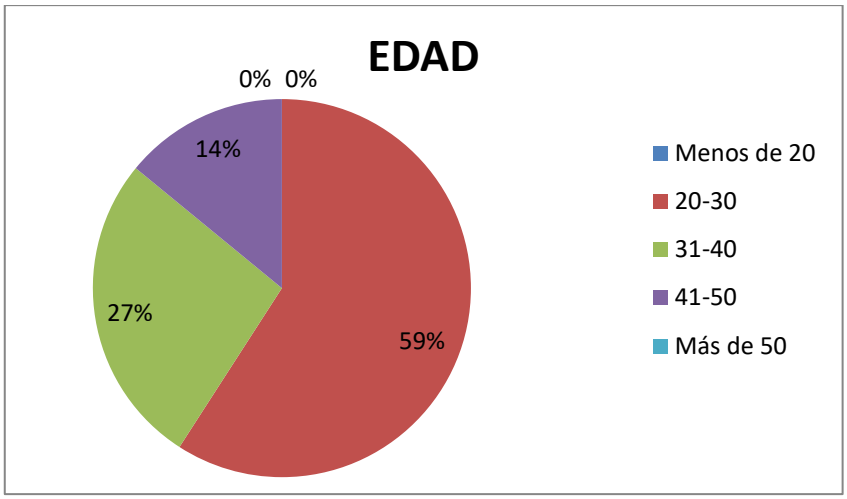


Figura 14. Edad

Del 100% de las personas encuestadas, el 59% pertenece a gente entre los 20 a 30 años de edad, por consecuencia tendremos una alta demanda para nuestro servicio.

3.1.5.2. Sexo

Tabla 2. Sexo

SEXO		
Masculino	215	56%
Femenino	169	44%
TOTAL	384	100%

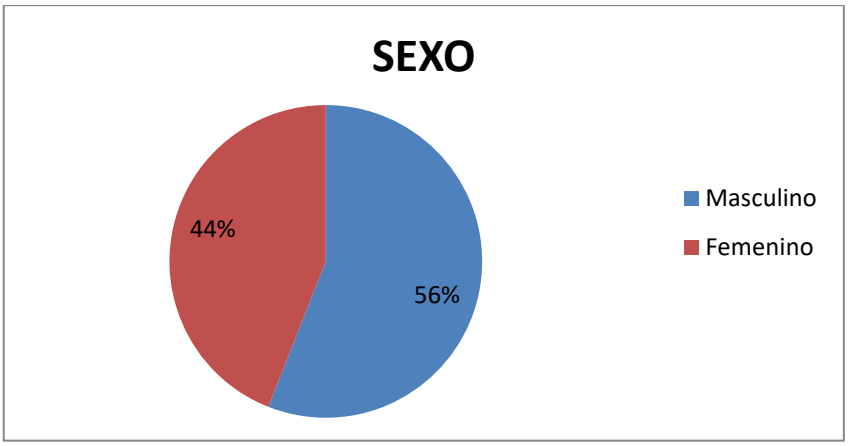


Figura 15. Sexo

De un total de 384 encuestados, el 56% corresponde a personas de género masculino y el 44% corresponde al género femenino, lo que estamos buscando por medio de esta encuesta es buscar la igualdad de género en este deporte y el ofrecimiento de nuestro servicio.

3.1.5.3. ¿Realiza algún tipo de ejercicio o deporte para mantenerse en forma y cuidar su salud?

Tabla 3. Pregunta 1

PREGUNTA 1		
Sí	279	73%
No	105	27%
TOTAL	**384**	**100%**

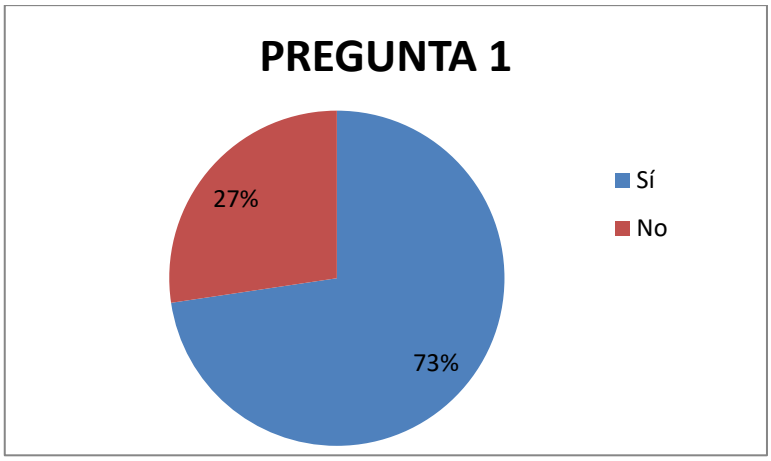


Figura 16. Pregunta 1

El 73% de las personas encuestadas realiza algún deporte para mantenerse en forma y cuidar su salud, mientras que el 27% no realiza absolutamente nada.

3.1.5.4. ¿Qué tipo de ejercicio o deporte realiza?

Tabla 4. Pregunta 2

PREGUNTA 2		
Fútbol	160	42%
Basketball	19	5%
Tenis	24	6%
Natación	21	5%
Crossfit	33	9%
Gimnasio	85	22%
Otros	42	11%
TOTAL	**384**	**100%**

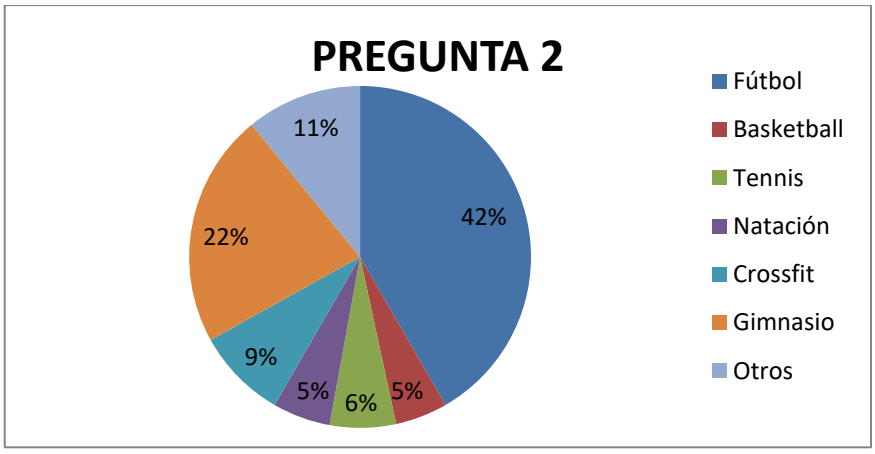


Figura 17. Pregunta 2

El 42% de las personas encuestadas juegan fútbol, mientras que el 22% se dedican al gimnasio, el 11% al Crossfit, y los demás deportes se dividen en un pequeño porcentaje el resto de personas encuestadas, no cabe duda que el fútbol es el deporte que más se practica dentro de la ciudad de Quito, por lo tanto nuestro servicio va a tener un alto porcentaje de demanda.

3.1.5.5. ¿Considera que hacer deporte ayuda a mejorar el rendimiento de las labores rutinarias de las personas?

Tabla 5. Pregunta 3

PREGUNTA 3		
Sí	319	83%
No	65	17%
TOTAL	**384**	**100%**

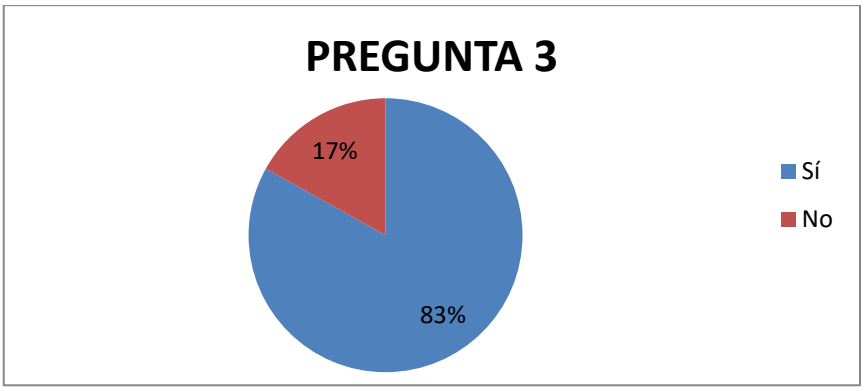


Figura 18. Pregunta 3

Del 100% de las personas encuestadas el 83% considera que hacer deporte ayuda a mejorar el rendimiento de las labores rutinarias, mientras que el 17% considera que el rendimiento de las labores rutinarias no tiene nada que ver con los deportes.

3.1.5.6. ¿Conoce alguna Academia de Fútbol Ejecutivo?

Tabla 6. Pregunta 4

PREGUNTA 4		
Sí	61	16%
No	323	84%
TOTAL	**384**	**100%**

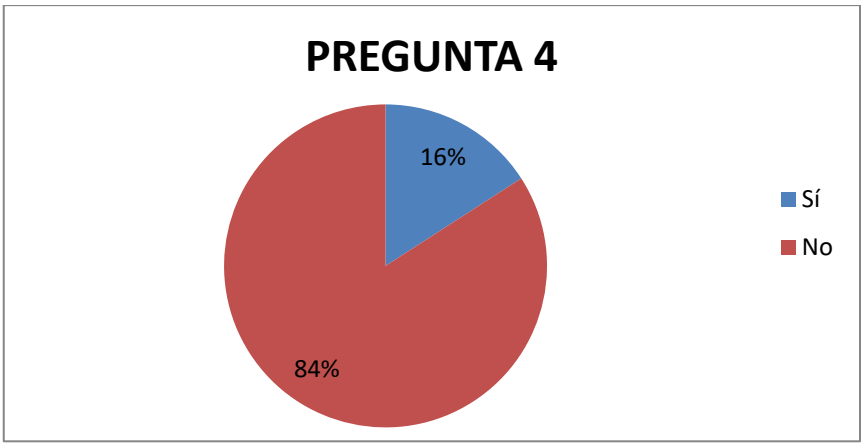


Figura 19. Pregunta 4

De todos los encuestados el 84% afirma que no conoce ninguna Academia de Fútbol Ejecutivo, mientras que el 16% conoce alguna de ellas, por lo tanto nuestro servicio es un emprendimiento totalmente innovador para la gente de la ciudad de Quito que practica fútbol.

3.1.5.7. ¿Cuál de estas academias de fútbol ejecutivo conoce?

Tabla 7. Pregunta 5

PREGUNTA 5		
Graf	42	11%
Mabel Velarde	15	4%
Héctor Ferri	0	0%
Ninguna	327	85%
Otros	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**

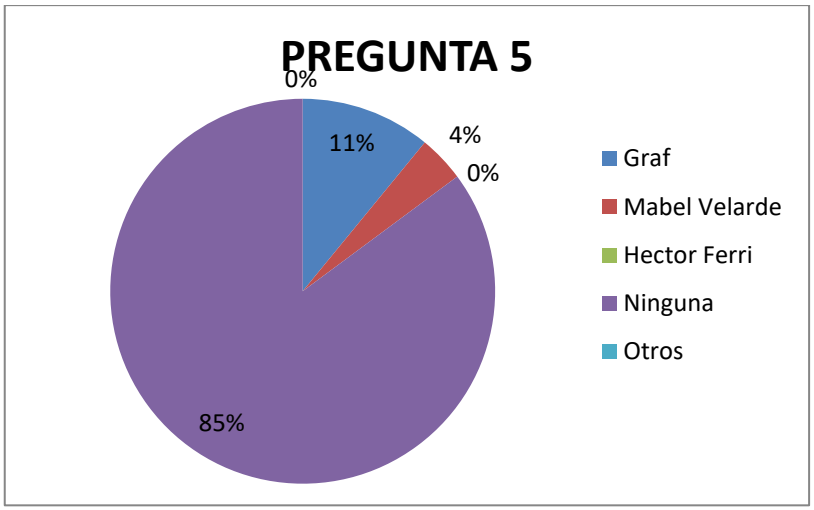


Figura 20. Pregunta 5

El 85% de los encuestados no conocen ninguna Academia de Fútbol Ejecutivo, mientras que el 11% conoce a Graf, y el 4% a la Academia Mabel Velarde, mediante este resultado podemos observar que existe un amplio mercado que desconoce de este servicio, por lo tanto podemos concluir que es un proyecto totalmente innovador.

3.1.5.8. ¿Dónde le gustaría que estuviera situada la Academia de Fútbol Ejecutivo?

Tabla 8. Pregunta 6

PREGUNTA 6		
Full Soccer	6	2%
ANAN	275	72%
Peloteiros	41	11%
Otros	62	16%
TOTAL	**384**	**100%**

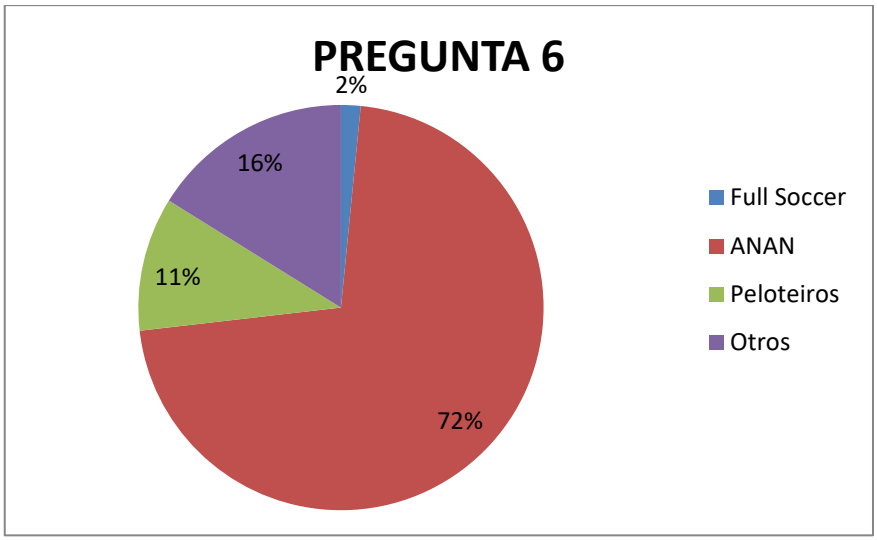


Figura 21. Pregunta 6

Del 100% de las personas encuestadas, el 72% indicó que les gustaría que la Academia de Fútbol Ejecutivo estuviera situada en el colegio ANAN, como conclusión podemos ver que el colegio ANAN es un lugar céntrico para las personas de las distintas zonas de la parte centro-norte de la ciudad de Quito dándoles facilidad y comodidad para llegar al lugar de entrenamiento.

3.1.5.9. ¿Qué días estaría dispuesto a entrenar?

Tabla 9. Pregunta 7

PREGUNTA 7		
Lunes a Viernes	52	14%
Lunes, Miércoles y Jueves	74	19%
Lunes a Jueves	256	67%
Otros	2	1%
TOTAL	**384**	**100%**

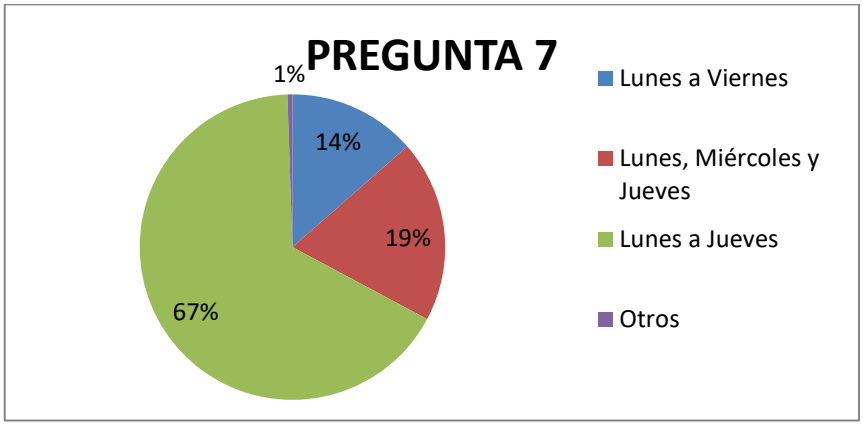


Figura 22.Pregunta 7

El 67% de las personas encuestadas respondieron que estarían dispuestos a entrenar de lunes a jueves, así lograrán entrenar más días y se obtendrán mejores resultados ya que es recomendable por expertos mantener un ritmo de entrenamiento entre 3 a 5 días por semana.

3.1.5.10. ¿Qué horarios considera factible para realizar los entrenamientos ejecutivos?

Tabla 10. Pregunta 8

PREGUNTA 8		
De 19:30 a 21:00	254	66%
De 20:00 a 21:30	64	17%
De 20:00 a 22:00	43	11%
Otros	23	6%
TOTAL	**384**	**100%**

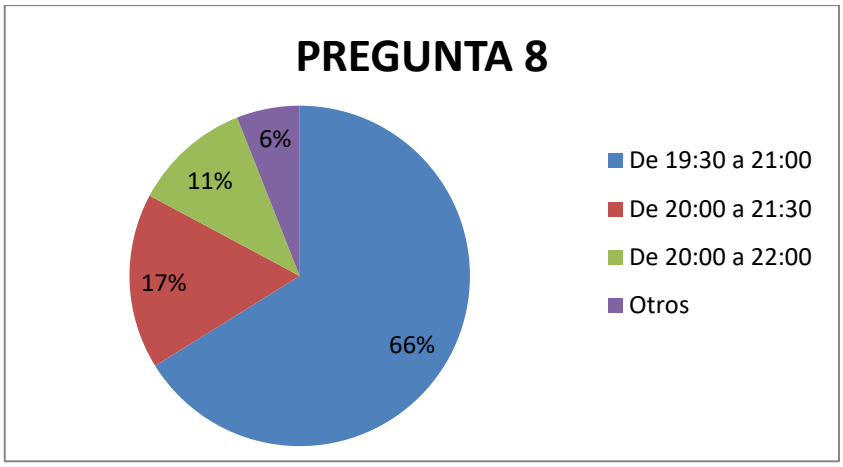


Figura 23. Pregunta 8

El 66% de las personas encuestadas respondió que le gustaría el horario de 19:30 a 21:00 pm horas de la noche, ya que les permitiría llegar a tiempo a los entrenamientos y no tener contratiempos por tráfico, horas extra, entre otros asuntos de fuerza mayor al salir de sus oficinas.

3.1.5.11. ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Tabla 11. Pregunta 9

PREGUNTA 9		
$ 45	134	35%
$ 55	179	47%
$ 60	50	13%
$ 65	21	5%
TOTAL	**384**	**100%**

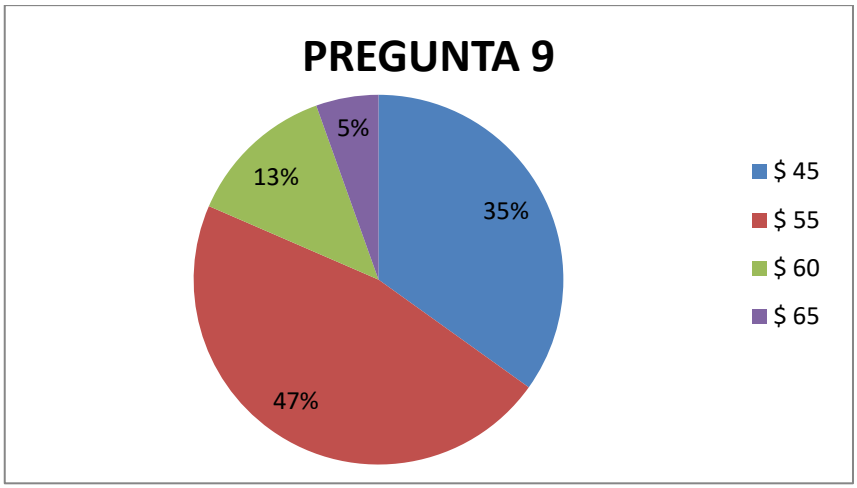


Figura 24. Pregunta 9

Del 100% de los encuestados, el 47% de las personas respondieron que están dispuestos a pagar un valor de $55,00, mientras que el 35% de las personas respondieron que están dispuestos a pagar un valor de $45,00.

3.1.5.12. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información de la academia?

Tabla 12. Pregunta 10

PREGUNTA 10		
Redes Sociales	182	47%
Correo Electrónico	106	28%
Mensajes de Texto	75	20%
Otros	21	5%
TOTAL	**384**	**100%**

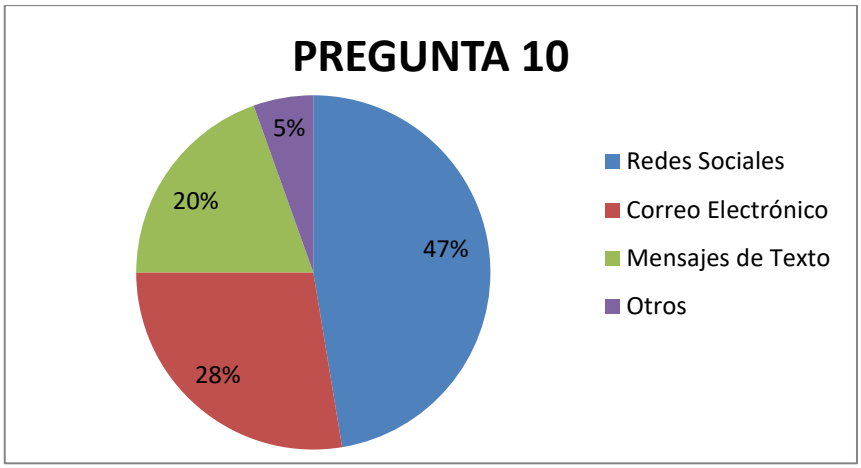


Figura 25. Pregunta 10

De todas las personas encuestadas el 47% respondió que desearía recibir información de la Academia de Fútbol Ejecutivo mediante redes sociales, el 28% respondió que desearía recibir por medio de correo electrónico, el 20% respondió que le gustaría recibir por medio de mensajes de texto, mientras que el 5% respondió que le gustaría recibir por medio de otros medios como WhatsApp.

3.2. VALORES EMPRESARIALES

3.2.1. Misión

Formar personas con valores morales, haciéndolos grandes deportistas y excelentes personas a través del fútbol, mejorando su desempeño físico y emocional, generando en ellos un nuevo estilo de vida.

3.2.2. Visión

Ser para el año 2022 una academia reconocida a nivel nacional, por su liderazgo e innovación en los conceptos de formación y capacitación a todas las personas que entrenan fútbol.

3.2.3. Código de Ética de la empresa

El Código de Ética de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD tiene por objetivo lograr el mayor bienestar de nuestros colaboradores y brindar la satisfacción total a nuestros clientes marcando el compromiso total de todos los participantes del negocio independientemente del cargo o función que ocupen dentro de la empresa.

Establecer a cada uno de los miembros de la empresa nuestros valores y principios retroalimentando cada vez que sea necesario,generando confianza y compromiso de los participantes garantizando la permanencia de los mismos a largo plazo, siendo ejemplo de conducta, responsabilidad y profesionalismo.

3.2.3.1. Principios

- **Disciplina:** Es uno de los valores más importantes en la academia ya que instruye a desarrollar las habilidades de las personas más rápido y ayudan a seguir un determinado código de conducta.

- **Trabajo en Equipo:** Es uno de los valores más influyentes dentro de la academia, ayuda positivamente a los colaboradores y clientes de la empresa para que exista compañerismo entre todos los miembros de la empresa y alcanzar nuestro objetivo común.

- **Compromiso:**La Academia demuestra este valor en el desarrollo adecuado de los trabajos diarios, comprometiendo a su gente a cumplir con sus obligaciones en pos de alcanzar los objetivos propuestos.

- **Respeto:** Es un valor esencial que prevalece en todo el equipo de la Academia, inspirando armonía y buena comunicación, generando respeto mutuo ya sea en género, raza, edad, religión, nacionalidad, clase social o formación profesional.

3.2.3.2. Socios

La relación de los socios se fundamenta en la confianza y en la comunicación clara, oportuna y transparente de la información y rendición de cuentas conforme a los compromisos adquiridos, conociendo la situación financiera real sobre las actividades que realiza la empresa, para poder tomar decisiones que generen resultados positivos y un buen posicionamiento en el mercado.

La Academia de Fútbol Ejecutivo ByD considera justo e importante el respaldo necesario para el cumplimiento de la planeación estratégica y todas sus directrices a través del oportuno aprovisionamiento de los recursos, tecnología y decisiones estratégicas que permitan mantener la competitividad.

3.2.3.3. Proveedores

La Academia de Fútbol Ejecutivo ByD ofrece trato justo y condiciones permanentes de negociación de acuerdo a los lineamientos de la empresa para la obtención de beneficios comunes y equitativos. Evaluar y calificar a los proveedores basándonos en calidad, costo, tiempo de entrega, condiciones pactadas, además de estar certificados legalmente, contando con sus certificados de producto y de igual manera conserven el medio ambiente.

3.2.3.4. Comunidad

Es nuestro compromiso como empresa trabajar por el bienestar de la comunidad buscando una apertura global que nos permita un desarrollo mutuo tanto a nivel personal, como a nivel familiar, social, profesional y ecológico. Apoyando a las actividades realizadas por la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD y retroalimentarnos responsablemente para prever cualquier tipo de riesgo.

3.2.3.5. Cumplimiento del Código de Ética

Éste Código de Ética manifiesta los valores, principios y compromisos de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD, y todo el personal debe cumplir con el mismo de forma profesional,

con compromiso y transparencia, ya que repercute positivamente tanto en el crecimiento personal, familiar y profesional, como en todas las actividades realizadas por la empresa.

3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1. Para empleados

Para un manejo más eficiente de las actividades diarias de los colaboradores de la academia, se establecieron ciertas políticas que ayudarán a todo el personal de la empresa a mejorar su desempeño y cumplir con sus funciones y los objetivos de la academia.

Éstas son las políticas establecidas para los colaboradores de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD:

- Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.
- Garantizar la salud y seguridad del personal.
- Normas de utilización del uniforme dentro de la organización.
- Cumplir con su horario de trabajo, permisos solamente con autorización previa de sus superiores.
- Establecer normas de seguridad para información interna de la empresa, llaves de bodega, elementos con los que se pueda acceder a las bodegas de almacenamiento de materiales de la academia.
- Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Mantener un comportamiento ético.
- Establecer claramente las funciones que debe realizar el personal en la empresa.
- Establecer fechas exactas para el pago de haberes del personal.

- Deben conocer todos los procedimientos y normas a seguir dentro de la organización para brindar una mejor atención a los clientes de la empresa.

- Desterrar toda forma de favoritismo.

- Preservar el entorno ambiental y la seguridad en la comunidad de todo trabajo.

3.3.2. Para clientes

Los clientes son una de las partes más esenciales de la empresa, ya que gracias a ellos se mantiene el giro del negocio, por esta razón debemos cumplir sus expectativas y satisfacer sus necesidades mediante políticas que ayudarán a mejorar la relación entre ellos y nuestra empresa manteniendo un ambiente de cordialidad y respeto.

Las políticas de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD para sus clientes son:

- La forma de pago será de contado (efectivo, cheque o transferencia).

- Obtendrán beneficios y descuentos según las promociones que se vayan haciendo dentro de la academia.

- Deberán ir correctamente uniformados (camiseta, pantaloneta y medias diseñados con los logos de la academia y sus respectivos auspiciantes).

- En caso de existir algún tipo de falla en el uniforme, el cliente podrá pedir el cambio del mismo.

- Los clientes obtendrán evaluaciones mensuales para observar su evolución dentro de la academia, así como también para análisis de rendimiento y salud.

3.3.3. Para proveedores

Uno de los objetivos de la empresa es minimizar el coste global de las compras de materiales y equipos que serán utilizados en la academia. Por tal motivo, en el momento de

las compras se promueve la participación de mínimo 3 posibles proveedores en el proceso de selección, cada uno de ellos debe cumplir con ciertos criterios de eficiencia de gestión.

Las políticas establecidas por la Academia de Fútbol Ejecutivo para sus proveedores son:

- El producto o servicio debe cumplir con todos los requisitos estipulados en los contratos celebrados con la empresa.
- El monto de la compra estará establecido según lo pactado en el contrato.
- El producto se lo debe entregar en óptimas condiciones, cumpliendo con todas las normas y requisitos establecidos por la academia.
- Se deberá entregar el producto la fecha exacta que se establece en el contrato, caso contrario la academia tiene el derecho de cancelar el contrato.
- Efectuar los pagos de acuerdo a lo que se establece en el contrato.
- Comunicarse con los proveedores constantemente, para atender sugerencias, opiniones, calidad del producto y mejorar la relación comercial.
- Seleccionar proveedores de acuerdo a criterios de objetividad, imparcialidad, basados en la ética y libre competencia con el fin de evitar favoritismos y conflicto de intereses.
- Elegir a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de negociación, calidad, entrega, garantizando el cumplimiento de las condiciones.
- Dar prioridad a las relaciones comerciales y de servicio, que determinen rentabilidad a largo plazo para ambas partes.

3.4. PLANEACIÓN

3.4.1. Objetivos a Largo Plazo

- Abrir una sucursal en la zona sur de la ciudad de Quito para el año 2020.
- Incrementar el número de clientes en un 30% para el año 2020.
- Tener un equipo para competir en el fútbol Amateur del país para el año 2022.
- Construir un centro de formación y alto rendimiento para todas las edades para el año 2022.

3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo

3.4.2.1. Objetivos de Finanzas

- Reducir los gastos mensuales de la empresa.
- Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras.
- Realizar presupuestos.
- Presentar estados financieros de la Academia de Fútbol Ejecutivo.
- Mantener todos los pagos al día.

3.4.2.2. Objetivos de Logística

- Mantener un control de los materiales utilizados en la Academia de Fútbol Ejecutivo.
- Buscar los mejores proveedores para adquisición de materiales.

- Lograr establecer un control de calidad de cada uno de los materiales.

- Analizar y evaluar el ciclo de vida de los materiales.

3.4.2.3. Objetivos de Administración

- Controlar el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos.

- Elaborar reportes de control y evaluación del personal de la Academia de Fútbol Ejecutivo.

- Establecer estrategias de diferenciación con la competencia.

- Buscar capacitaciones constantes para el personal de la Academia de Fútbol Ejecutivo.

3.4.2.4. Objetivos de Marketing y Ventas

- Lograr alianzas estratégicas con otras empresas que ayuden a mejorar e innovar el servicio de la Academia de Fútbol Ejecutivo.

- Lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

- Establecer nuevas estrategias de promoción y ventas.

- Realizar un seguimiento constante de satisfacción a los clientes de la Academia de Fútbol Ejecutivo.

3.4.3. FODA

A continuación vamos a presentar la situación actual de la empresa Academia de Fútbol Ejecutivo ByD representada en una matriz FODA, mediante la cual se va a determinar de mejor manera cuales son los puntos débiles de la empresa, para poder generar estrategias que faciliten el camino a la solución de las mismas por medio de nuestras fortalezas y

aprovechar las oportunidades ante una posible amenaza dentro de las actividades de la organización.

Tabla 13. Matriz FODA

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA ACADEMIA DE FÚTBOL EJECUTIVO BYD		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
		La ubicación geográfica de la Academia de Fútbol Ejecutivo	Falta de un plan estratégico de la empresa.
		Personal calificado y capacitado	No posee espacio propio para realizar actividades.
		Efectividad en el servicio.	Empresa totalmente nueva en el mercado.
		Fútbol, el deporte con mayor convocatoria.	Falta de apoyo de recursos financieros.
		ESTRATEGIAS FO	**ESTRATEGIAS DO**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	Ofrecer a nuestros clientes un servicio innovador contratando personal altamente calificado y capacitado para mantener en forma y cuidar la salud de nuestros clientes, buscando convenio con otras empresas para mejorar la calidad del servicio y llegar a captar más clientes.	Buscar convenios con otras empresas dedicadas a brindar un servicio similar al nuestro para buscar nuevas actividades y brindar un servicio diferenciado a nuestros clientes, así mismo buscar patrocinadores para tener más facilidad de obtener nuevos implementos y espacios propios para la Academia, garantizando comodidad y fidelización del cliente.
	Ofrecer a los clientes un servicio innovador.		
	Convenio con otras empresas.		
	Incursionar en el cuidado de la salud y crecimiento intelectual de las personas.		
	Gran porcentaje de personas interesadas en el servicio.		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	Alta competencia.	Crear una ventaja competitiva dentro del sector de la industria del fútbol dentro del país, ofreciendo descuentos, promociones y facilidades de pago, generando una efectividad en nuestro servicio.	Mejorar la imagen de la empresa para ir ganando nombre en el mercado, buscando mejorar los procesos de la Academia y de esta manera tener una mayor aceptación en el mercado.
	Escuelas de renombre y larga trayectoria.		
	Falta de cultura deportiva de las personas.		
	Inestabilidad económica		

Tabla 14. Matriz de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	Ofrecer a los clientes un servicio innovador.	0,20	4	1,00
	2	Convenio con otras empresas.	0,20	3	0,60
	3	Incursionar en el cuidado de la salud y crecimiento intelectual de las personas.	0,40	4	1,60
	4	Gran porcentaje de personas interesadas en el servicio.	0,20	3	0,60
			1,00		3,80
		AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Alta competencia.	0,40	2	0,80
	2	Escuelas de renombre y alta trayectoria.	0,25	3	0,75
	3	Falta de cultura deportiva de las personas.	0,10	2	0,20
	4	Inestabilidad económica	0,25	3	0,75
			1,00		2,50

Tabla 15. Matriz de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	La ubicación geográfica de la Academia de Fútbol Ejecutivo.	0,30	4	1,20
	2	Personal calificado y capacitado.	0,30	3	0,90
	3	Efectividad en el servicio.	0,30	3	0,90
	4	Fútbol, el deporte con mayor convocatoria.	0,30	3	0,90
			1,20		3,90
		DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Falta de un plan estratégico de la imprenta.	0,4	4	1,60
	2	No posee espacio propio para realizar actividades.	0,2	4	0,80
	3	Empresa totalmente nueva en el mercado.	0,3	3	0,90
	4	Falta de apoyo de recursos financieros.	0,1	2	0,20
			1,00		3,50

Como conclusión de los factores externos e internos analizados que afectan a la Academia de Fútbol ByD, podemos determinar que externamente la empresa supera la media de 2,50 de las puntuaciones ponderadas, esto quiere decir que la academia se encuentra preparada para responder de manera apropiada ante las oportunidades y amenazas.

Dentro de las oportunidades se asignó un puntaje alto a la primera y tercera oportunidad, ya que en este nuevo mundo los negocios deben estar en constante innovación e ir un paso adelante que la competencia, así se logrará atraer más clientes ya que vamos a estar a la par de la tecnología, siendo esta un factor importante hoy en día en las empresas. Así como también pensar en la salud y el crecimiento intelectual de las personas es un factor muy importante en el que la competencia no ha tomado en cuenta, esto nos hace obtener un diferenciador ante ellas, haciendo que nuestros clientes se fijen que nos preocupamos por ellos y estamos en constante seguimiento dentro de sus actividades haciéndoles sentir importantes.

Todas las oportunidades mencionadas ayudarán a la academia a crecer y desarrollarse previniendo cualquier tipo de amenaza como la competencia o la inestabilidad económica. Aprovechando al máximo todas estas oportunidades la academia va a lograr un alto impacto en el entorno, obtendrá ventajas competitivas y generará valor agregado.

Dentro de los factores internos analizados, se puede observar que las fortalezas tienen mayor puntuación ante las debilidades, esto quiere decir que la empresa puede responder con actitud y experiencia a ciertos aspectos que en el transcurso del tiempo tendrá que mejorar y así obtener mayor reconocimiento ante la competencia.

3.4.4. Planificación Estratégica

Para realizar la planificación estratégica, la alta gerencia determinó varios objetivos con sus respectivas actividades dentro de un determinado tiempo. La planificación es realizada por el Gerente General, una vez siendo revisada y aprobada por los gerentes de cada uno de los departamentos de la academia.

A continuación presentamos la planificación estratégica:

Tabla 16. Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Sebastián Barrera
APOYO DEL PROYECTO:	Sebastián Barrera y Eduardo Dávila

ÁMBITO:	Gerente General

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Abrir una sucursal en la zona sur de la ciudad de Quito para el año 2020.	1	Análisis de mercado donde se va a situar la sucursal.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Generar alianzas estratégicas con empresas para adquirir nuevos terrenos .	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar concursos para reclutar nuevos trabajadores.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Ampliar los implementos de trabajo para los entrenamientos.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden implementos de fútbol.
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Incrementar el número de clientes en un 30% para el año 2020.	5	Brindar un valor agregado en nuestro servicio.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Buscar nuevas maneras de captación de clientes.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar un seguimiento para obtener fidelización del cliente.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Mayor publicidad en todo tipo de medios de comunicación.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Tener un equipo para competir en el fútbol Amateur del país para el año 2022.	9	Implementar un centro de formación y alto rendimiento	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-22	X					X					0%	Recurso Externo	Búsqueda de inversores.
		10	Aumentar el personal humano de la academia.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Buscar patrocinio de grandes empresas interesadas en el proyecto.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-22	X					X					0%	Recurso Externo	Planes de auspicio.
		12	Capacitar constantemente a los clientes internos y externos de la Academia.	Sebastián Barrera/ Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Eduardo Dávila Bastidas	Sebastián Barrera - Gerente General	Sebastián Barrera - Gerente General
Gerente Administrativo	Eduardo Dávila Bastidas - Gerente Administrativo	Eduardo Dávila Bastidas - Gerente Administrativo

3.4.5. Planificación Operativa (POA) y Táctica

Todos los gerentes de cada uno de los departamentos realizan la planificación operativa, en la cual se determinan los objetivos de los mismos y cada una de las actividades a realizar en el corto y mediano plazo, para tener control de las mismas y realizar el seguimiento necesario para cumplir con cada uno de ellos.

A continuación presentamos la planificación operativa por cada departamento de la Academia de Fútbol ByD:

3.4.5.1. Departamento de Finanzas

Tabla 17. POA Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	Eduardo Dávila Bastidas	**ÁMBITO:**	Finanzas	**ESTRATEGIAS:**	5
APOYO DEL PROYECTO:	Sebastián Barrera, Eduardo Dávila			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Reducir los gastos mensuales de la empresa.	1	Buscar facilidades de pago a proveedores.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Buscar patrocinadores para cubrir la mayoría de gastos de la Academia.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Analizar los balances financieros.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras.	5	Tener la información financiera al día.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Analizar con los directores de cada área sobre los estados financieros.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Verificar y analizar los estados de ingresos y gastos de la Academia.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Revisión y aprobación de los balances.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar presupuestos.	9	Realizar estudios financieros para determinar el presupuesto de cada área.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Tener cierta cantidad de dinero para situaciones de emergencia.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Realizar cotizaciones de nuevos implementos.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden implementos de fútbol.
		12	Asignar cierta cantidad económica para cada área de la Academia.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Presentar estados financieros de la Academia de Fútbol Ejecutivo.	13	Realizar estados financieros mensuales.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Mantener un sistema de ingresos y gastos mensuales.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Verificar que los ingresos y gastos estén al día.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Evaluar los movimientos diarios de la Academia.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Mantener todos los pagos al día.	17	Mantener un porcentaje bajo de cuentas por cobrar.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		18	Llevar un registro de los pagos mensuales	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		19	Archivar las facturas originales.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		20	Pagar los primeros 5 días de cada mes.	Eduardo Dávila Bastidas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	19				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Eduarado Dávila	Sebastián Barrera	Sebastián Barrera
Gerente de Finanzas	Gerente General	Gerente General

3.4.5.2. Departamento de Marketing y Ventas

Tabla 18. POA Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Eduardo Dávila			**ÁMBITO:**	Marketing y Ventas						**ESTRATEGIAS:**	4											
APOYO DEL PROYECTO:	Sebastián Barrera, Eduardo Dávila, Isaac Latorre										**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%											

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Lograr alianzas estratégicas con otras empresas que ayuden a mejorar e innovar el servicio de la Academia de Fútbol Ejecutivo.	1	Búsqueda de patrocinadores.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Analizar los sectores que venden los implementos para la Academia.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Buscar alianzas estratégicas con canchas y empresas privadas.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Buscar empresas de entretenimiento deportivo.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	5	Realizar estudios de mercado.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Analizar el target para promoción de nuestro servicio.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar descuentos y promociones.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar publicidad más agresiva	Isaac Latorre	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Establecer nuevas estrategias de promoción y ventas.	9	Realizar propaganda en redes sociales.	Isaac Latorre	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Repartir flyers en lugares públicos.	Isaac Latorre	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Demostración de nuestro servicio en empresas.	Isaac Latorre	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar los resultados.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Realizar un seguimiento constante de satisfacción a los clientes de la Academia de Fútbol Ejecutivo.	13	Elaborar informe de evaluación y crecimiento de los clientes.	Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Pedir opinión y calificación del servicio en redes sociales.	Isaac Latorre	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Buscar maneras de fidelización del cliente.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Isaac Latorre	Eduardo Dávila	Sebastián Barrera
Gerente de Marketing y Ventas	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.5.3. Departamento de Logística

Tabla 19. POA Logística

LÍDER DE PROYECTO:	Eduardo Dávila	**ÁMBITO:**	Logística	**ESTRATEGIAS:**	4
APOYO DEL PROYECTO:	Sebastián Barrera, Euardo Dávila			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Mantener un control de los materiales utilizados en la Academia de Fútbol Ejecutivo.	1	Verificar material antes y después de cada entrenamiento.	Eduardo Dávila	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Mantener el material en una bodega segura y controlada.	Eduardo Dávila	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar inventario mensual de los materiales.	Eduardo Dávila	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Buscar los mejores proveedores para adquisición de materiales.	5	Cotizar precios del material a usar.	Eduadrdo Dávila	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Evaluar posibles proveedores del material necesitado.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Verificar el tiempo de uso del material.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Lograr establecer un control de calidad de cada uno de los materiales.	9	Analizar el material a usar.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden material para jugar fútbol.
		10	Verificar fallas al material.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Evaluar el tiempo de depreciación del material.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Analizar y evaluar el ciclo de vida de los materiales.	13	Revisión de cada material.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Controles de calidad del material.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Monitoreo del material a través del cliente.	Eduadrdo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Eduardo Dávila	Eduardo Dávila	Sebastián Barrera
Gerente de Logística	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.5.4. Departamento de Administración

Tabla 20. POA Administración

LÍDER DE PROYECTO:	Eduardo Dávila
APOYO DEL PROYECTO:	Sebastián Barrera, Eduardo Dávila

ÁMBITO:	Administración

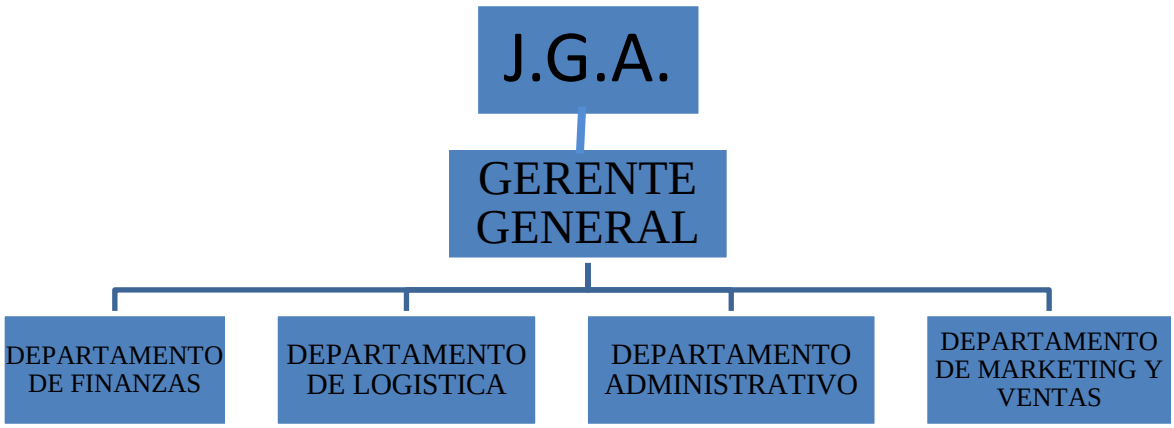
ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Controlar el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos.	1	Elaborar planificación de actividades para cada departamento.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Elaborar reporte de cumplimiento mensual de cada actividad.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar conversaciones mensuales con los encargados de cada departamento.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Generar indicadores del desempeño laboral del personal.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Elaborar reportes de control y evaluación del personal de la Academia de Fútbol Ejecutivo.	5	Analizar los puestos y las funciones que la Academia requiere.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Evaluación del personal a través del nivel de desempeño.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Revisión de las pruebas elaboradas.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Establecer estrategias de diferenciación con la competencia.	9	Buscar innovación constante en el servicio.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Buscar alianzas con otras empresas que realicen actividades deportivas.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Establecer estrategias de fidelización del cliente.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Realizar encuestas de satisfacción al cliente.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Buscar capacitaciones constantes para el personal de la Academia de Fútbol Ejecutivo.	13	Realizar capacitaciones al personal.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Creación de un reglamento interno de la Academia.	Eduardo Dávila	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Realizar conversaciones mensuales de satisfacción laboral.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Tener medidas prevntivas de sanción para el personal.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	ene.-18	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Eduardo Dávila	Eduardo Dávila	Sebastián Barrera
Gerente Administrativo	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1. Organigrama Estructural



3.5.2. Organigrama Funcional

3.5.2.1. Gerente General

El Gerente General es el encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todo el trabajo de la empresa, es decir todas las etapas del proceso administrativo y mediante sus diferentes jefes departamentales. Así como también es el responsable legal de la empresa y debe velar por todos los requisitos legales que afecten a los negocios y operaciones de ésta, además de contratar al personal adecuado para cumplir con cada una de las funciones y objetivos de la empresa.

Cumplirá con las siguientes funciones dentro de la Academia de Fútbol:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa con sus respectivas funciones y cargos.

- Dirigir a la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de la organización.

- Controlar las actividades planificadas comparándolas con las realizadas anteriormente para detectar los problemas y aciertos.

- Hacer cumplir la misión, visión y políticas de la empresa.

- Coordinar el correcto funcionamiento de las distintas áreas.

3.5.2.2. Departamento de Finanzas

El Departamento de Finanzas es el encargado de realizar todo tipo de pagos dentro de la Academia de Fútbol, ya sea a proveedores, nómina y cualquier tipo de gastos que se necesite dentro de las operaciones diarias de la empresa. Así como también recibe los ingresos por el servicio que realiza la Academia de Fútbol y mantener al día las cuentas por cobrar de los clientes.

Cumplirá con las siguientes funciones dentro de la Academia de Fútbol:

- Entregar reportes de ingresos y gastos que se incurren en los distintos departamentos de la Academia de Fútbol.

- Llevar toda la contabilidad de la empresa al día.

- Buscar nuevas maneras de financiamiento.

- Elaborar presupuestos para cumplir con los objetivos de la empresa.

3.5.2.3. Departamento de Logística

El Departamento de Logística es el encargado de organizar, coordinar y optimizar los recursos de la empresa, para un correcto funcionamiento de las actividades diarias de la Academia de Fútbol en sus diferentes áreas, deportiva, marketing, financiera, así como también el correcto uso de materiales dentro de las instalaciones.

Cumplirá con las siguientes funciones dentro de la Academia de Fútbol:

- Solicitar los materiales y equipos de entrenamiento para la Academia de Fútbol.

- Encargarse del correcto funcionamiento de las canchas, bodega de almacenamiento de materiales, traslado de personal, entre otros.

- Programar, controlar y optimizar los trabajos de mantenimiento y conservación de los equipos y materiales de entrenamiento.

- Coordinar las fechas y horarios de entrenamiento para cada programa de la Academia de Fútbol.

3.5.2.4. Departamento Administrativo

El Departamento Administrativo es el encargado de coordinar los distintos programas que se ofrecen dentro de la Academia de Fútbol, así como también buscar el desempeño eficaz y eficiente de los entrenadores encargados de las diferentes categorías de la empresa y elaborar informes de evaluación de cada uno.

Cumplirá con las siguientes funciones dentro de la Academia de Fútbol:

- Controlar y verificar el correcto cumplimiento de los objetivos establecidos para cada departamento.

- Elaborar una planificación mensual de entrenamiento para cada programa de la Academia de Fútbol.

- Distribuir correctamente las funciones de cada entrenador y miembros del cuerpo técnico de la Academia de Fútbol.

3.5.2.5. Departamento de Marketing y Ventas

El Departamento de Marketing y Ventas es el encargado de manejar y coordinar las estrategias de venta, satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, y posicionar a la empresa para obtener ganancias simultáneamente. Así como también encontrar nuevos mercados a cual dirigirse y atenderlos de la mejor manera posible.

Además cumplirá con las siguientes funciones dentro de la Academia de Fútbol:

- Realizar una correcta publicidad del servicio para incrementar las ventas.
- Obtener una base de datos de clientes.
- Buscar las mejores promociones y métodos de diferenciación que nos haga mejores que la competencia.
- Análisis del mercado, tales como competencia, consumidores, servicio.
- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y mercados.
- Detectar nuevas necesidades en los clientes para obtener una constante innovación en nuestro servicio.
- Cierre de Clientes.
- Fidelización de Clientes.
- Posicionar la Marca.
- Aumentar el porcentaje de las ventas, buscando una manera eficaz de conseguir nuevos clientes.
- Buscar las mejores ofertas o promociones mediante una correcta publicidad de tal manera que llegue a convencer nuestro mercado objetivo.

3.6. CONTROL

Para el control de las actividades a realizar dentro de la Academia de Fútbol ByD tanto interna como externamente, se planificará una tabla de monitoreo administrativo para empleados, clientes y proveedores.
De manera que pueda ayudar a la empresa a tener un mayor control y satisfacción de los clientes internos como externos.

El monitoreo se irá evaluando según el cumplimiento de cada una de las actividades a realizar y de acuerdo al avance de las mismas. La evaluación lo harán el Gerente General y cada director de las respectivas áreas de la empresa.

A continuación se presenta la tabla con el detalle de las actividades que se van a realizar en cada área:

3.6.1. Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 21. Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Sebastián Barrera
APOYO DEL PROYECTO:	Eduardo Dávila

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Elaborar planificación de actividades para cada departamento.	Eduardo Dávila	X				X		
2	Buscar alianzas con empresas que realicen actividades deportivas.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X			X			
3	Mantener completo y ordenado todo el material de entrenamiento.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X					X	
5	Realizar inventario mensual de los materiales de la Academia.	Eduardo Dávila	X						X
6	Verificar el tiempo de uso del material.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
7	Buscar patrocinadores para cubrir la mayoría de gastos de la Academia.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X			X			
8	Buscar facilidades de pago a proveedores.	Eduardo Dávila	X			X			
9	Tener la información financiera al día	Eduardo Dávila	X					X	
10	Tener al día los estados de ingresos y gastos de la Academia.	Eduardo Dávila	X					X	
11	Brindar un valor agregado a nuestro servicio.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
12	Buscar innovación constante en nuestro servicio.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
13	Generar indicadores de desempeño del personal de la Academia.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
14	Establecer varias estrategias de fidelización del cliente.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
15	Realizar descuentos y promociones para aumentar clientes.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X					X	
16	Elaborar informe de evaluación y crecimiento del negocio	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
17	Demostración de nuestro servicio en empresas.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
18	Realizar publicidad más agresiva.	Isaac Latorre	X				X		
19	Archivar las facturas originales.	Sebastián Barrera	X						X
20	Realizar capacitaciones al personal.	Eduardo Dávila	X				X		
21	Revisión y aprobación de balances.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
22	Realizar pruebas de aptitud al personal de la Academia	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		

Elaborado por:

Sebastián Barrera

Gerente General

Revisado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

3.6.2. Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 22. Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Sebastián Barrera
APOYO DEL PROYECTO:	Eduardo Dávila

MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Correcto uso del calentador con el logo de la empresa.	Eduardo Dávila	X						X
2	Informe de actividades para el personal contratado.	Eduardo Dávila	X						X
3	Trabajar las horas establecidas para cada programa.	Sebastián Barrera	X						X
5	Evaluación del personal a través del nivel de desempeño.	Eduardo Dávila	X					X	
6	Analizar los puestos y funciones que la Academia requiere.	Sebastián Barrera	X					X	
7	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la Academia.	Eduardo Dávila	X					X	
8	Establecer normas de control interno para todo el personal de la Academia.	Eduardo Dávila	X				X		
9	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.	Eduardo Dávila	X					X	
10	Realizar evaluaciones periódicas a todas las actividades en cada departamento.	Eduardo Dávila	X				X		
11	Realizar capacitaciones al personal.	Eduardo Dávila	X				X		
12	Tener medidas de sanción al personal en caso de incumplimiento de las normas.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X						X

Elaborado por:

Sebastián Barrera

Gerente General

Revisado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

3.6.3. Monitoreo Administrativo deClientes

Tabla 23. Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Sebastián Barrera
APOYO DEL PROYECTO:	Eduardo Dávila

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Crear una base de datos con información del cliente.	Eduardo Dávila	X				X		
2	Realizar actividades de fidelización al cliente.	Eduardo Dávila	X				X		
3	Realizar encuesta de satisfacción al cliente:	Eduardo Dávila	X				X		
5	Pedir opinión y calificación del servicio en redes sociales.	Isaac Latorre	X					X	
6	Elaborar informe de crecimiento y evaluación de los clientes.	Eduardo Dávila	X			X			
7	Contactarse con los clientes interesados en el servicio.	Eduardo Dávila	X				X		

Elaborado por:

Sebastián Barrera

Gerente General

Revisado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

Isaac Latorre - Gerente de Marketing y Ventas

Aprobado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

Isaac Latorre - Gerente de Marketing y Ventas

3.6.4. Monitoreo Administrativo deProveedores

Tabla 24. Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Sebastián Barrera
APOYO DEL PROYECTO:	Eduardo Dávila

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Cotizar precios del material a usar:	Eduardo Dávila	X					X	
2	Evaluación y calificación de proveedores	Eduardo Dávila	X					X	
3	Analizar los materiales a usar en los entrenamientos.	Sebastián Barrera	X					X	
5	Control del tiempo de entrega de los materiales a usar en la Academia.	Eduardo Dávila	X					X	
6	Evaluación del tiempo de depreciación del material.	Sebastián Barrera	X						X
7	Revisión de cada material.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
8	Control de calidad del material.	Eduardo Dávila/ Sebastián Barrera	X				X		
9	Tener un registro computarizado de todos los materiales de la Academia.	Eduardo Dávila	X				X		
10	Realizar inventarios periódicos de los materiales de la Academia	Eduardo Dávila	X					X	

Elaborado por:

Sebastián Barrera

Gerente General

Revisado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Eduardo Dávila - Gerente de Finanzas

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. ACTIVOS

4.1.1. Activos Fijos

Los activos fijos de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD tienen un total de $ 3.066,00, siendo una inversión totalmente baja en costos, gracias a la adquisición de materiales al mayoreo se logró conseguir a precios de fábrica y de muy alta calidad.

Tabla 25. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.046,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1.400,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 620,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 3.066,00**

4.1.2. Activos Intangibles

Dentro de los activos intangibles de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD se encuentran el capital de trabajo y los activos diferidos. Cabe recalcar que la academia no realizó ningún financiamiento para el inicio de sus actividades, fue capital invertido netamente por parte de los socios.

Tabla 26. Activos Intangibles

DETALLE	VALOR
Activos Diferidos	$ 617,50
Capital de Trabajo	$ 316,50
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**$ 934,00**

4.2. COSTOS Y GASTOS

4.2.1. Gastos Administrativos

Tabla 27. Gastos Administrativos

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Suministros de Oficina	$ 101,40	$ 102,52	$ 103,64	$ 104,78	$ 105,94
Sueldos y Salarios	$ 15.666,00	$ 16.449,30	$ 18.031,41	$ 24.359,83	$ 25.577,82
Servicios Básicos	$ 600,00	$ 606,60	$ 613,27	$ 620,02	$ 626,84
Depreciaciones	$ 633,27	$ 633,27	$ 633,27	$ 166,60	$ 166,60
TOTAL	**$ 17.000,67**	**$ 17.791,68**	**$ 19.381,59**	**$ 25.251,23**	**$ 26.477,20**

4.2.2. Gastos de Ventas

Tabla 28. Gastos de Ventas

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Redes Sociales	$ 1.800,00	$ 1.819,80	$ 1.839,82	$ 1.860,06	$ 1.880,52
Arriendo Local	$ 6.600,00	$ 6.672,60	$ 6.746,00	$ 6.820,20	$ 6.895,23
TOTAL	**$ 8.400,00**	**$ 8.492,40**	**$ 8.585,82**	**$ 8.680,26**	**$ 8.775,74**

4.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos está determinado por un crecimiento anual del 10%, aumentando la utilidad en cada uno de los años proyectados.

Tabla 29. Presupuesto de Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	10%	$ 24.000,00	$ 56.400,00	$ 62.040,00	$ 68.244,00	$ 75.068,40
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		**$ 24.000,00**	**$ 56.400,00**	**$ 62.040,00**	**$ 68.244,00**	**$ 75.068,40**

4.4. ESTADOS FINANCIEROS

4.4.1. Balance General Proyectado

En el siguiente Balance General Proyectado se puede observar que los activos corrientes tienen un aumento durante las proyecciones realizadas en cada uno de los años, así como también los pasivos y el patrimonio.

Todo esto se debe a que la Academia de Fútbol Ejecutivo aumenta el número de clientes, por lo tanto empieza a generar mayor utilidad, logra un alto porcentaje de flujo de efectivo a pesar de tener que pagar impuestos y los porcentajes de participación a los trabajadores como lo establecido en la ley.

Tabla 30. Balance General Proyectado

DETALLE CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 934,00**	**$ 149,10**	**$ 31.558,28**	**$ 56.618,66**	**$ 80.169,24**	**$ 109.197,32**
Caja / Bancos	$ 316,50	$ 149,10	$ 31.558,28	$ 56.618,66	$ 80.169,24	$ 109.197,32
Diferido por Constitución	$ 617,50					
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 3.066,00**	**$ 2.432,73**	**$ 1.799,47**	**$ 1.166,20**	**$ 999,60**	**$ 833,00**
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.046,00	$ 1.046,00	$ 1.046,00	$ 1.046,00	$ 1.046,00	$ 1.046,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 620,00	$ 620,00	$ 620,00	$ 620,00	$ 620,00	$ 620,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ -633,27	$ -1.266,53	$ -1.899,80	$ -2.066,40	$ -2.233,00
TOTAL ACTIVOS	**$ 4.000,00**	**$ 2.581,83**	**$ 33.357,75**	**$ 57.784,86**	**$ 81.168,84**	**$ 110.030,32**
PASIVOS						
15% Participación Trabajadores por pagar		$ -	$ 4.616,39	$ 5.219,79	$ 5.266,67	$ 6.104,09
22% Impuesto a la Renta por pagar		$ -	$ 5.755,10	$ 6.507,34	$ 6.565,78	$ 7.609,76
TOTAL PASIVOS	**$ -**	**$ -**	**$ 10.371,48**	**$ 11.727,13**	**$ 11.832,44**	**$ 13.713,85**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (1.418,17)	$ 20.404,43	$ 23.071,47	$ 23.278,66	$ 26.980,07
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (1.418,17)	$ 18.986,27	$ 42.057,74	$ 65.336,40
TOTAL PATRIMONIO	**$ 4.000,00**	**$ 2.581,83**	**$ 22.986,27**	**$ 46.057,74**	**$ 69.336,40**	**$ 96.316,47**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 4.000,00**	**$ 2.581,83**	**$ 33.357,75**	**$ 57.784,86**	**$ 81.168,84**	**$ 110.030,32**

4.4.2. Estado de Resultados Integral

En el Estado de Resultados Integral se puede determinar la utilidad o pérdida que puede generar la Academia de Fútbol Ejecutivo según las proyecciones realizadas.

Tabla 31. Estado de Resultados Integral

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	**$ 24.600,00**	**$ 57.060,00**	**$ 62.766,00**	**$ 69.042,60**	**$ 75.946,86**
VENTAS	$ 24.600,00	$ 57.060,00	$ 62.766,00	$ 69.042,60	$ 75.946,86
COSTOS DIRECTOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 24.600,00**	**$ 57.060,00**	**$ 62.766,00**	**$ 69.042,60**	**$ 75.946,86**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 26.018,17**	**$ 26.284,08**	**$ 27.967,41**	**$ 33.931,49**	**$ 35.252,94**
Gastos Administrativos	**$ 17.618,17**	**$ 17.791,68**	**$ 19.381,59**	**$ 25.251,23**	**$ 26.477,20**
Suministros de Oficina	$ 101,40	$ 102,52	$ 103,64	$ 104,78	$ 105,94
Sueldos y Salarios	$ 15.666,00	$ 16.449,30	$ 18.031,41	$ 24.359,83	$ 25.577,82
Servicios Básicos	$ 600,00	$ 606,60	$ 613,27	$ 620,02	$ 626,84
Depreciaciones	$ 633,27	$ 633,27	$ 633,27	$ 166,60	$ 166,60
Constitución	$ 617,50				
Gastos de Ventas	**$ 8.400,00**	**$ 8.492,40**	**$ 8.585,82**	**$ 8.680,26**	**$ 8.775,74**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (1.418,17)**	**$ 30.775,92**	**$ 34.798,59**	**$ 35.111,11**	**$ 40.693,92**
Gasto Financiero (INTERES)				$ -	$ -
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (1.418,17)**	**$ 30.775,92**	**$ 34.798,59**	**$ 35.111,11**	**$ 40.693,92**
15% Partic. Trabajadores		$ 4.616,39	$ 5.219,79	$ 5.266,67	$ 6.104,09
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (1.418,17)**	**$ 26.159,53**	**$ 29.578,81**	**$ 29.844,44**	**$ 34.589,83**
22% Impuesto a la Renta		$ 5.755,10	$ 6.507,34	$ 6.565,78	$ 7.609,76
UTILIDAD NETA	**$ (1.418,17)**	**$ 20.404,43**	**$ 23.071,47**	**$ 23.278,66**	**$ 26.980,07**

4.4.3. Flujo de Efectivo

Dentro del flujo de efectivo se puede determinar la liquidez que posee la empresa, se describen ingresos y salidas de dinero realizadas por la empresa durante el ejercicio.

Tabla 32. Flujo de Efectivo

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 316,50	$ 149,10	$ 31.558,28	$ 56.618,66	$ 80.169,24
Ventas		$ 24.600,00	$ 57.060,00	$ 62.766,00	$ 69.042,60	$ 75.946,86
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 24.916,50**	**$ 57.209,10**	**$ 94.324,28**	**$ 125.661,26**	**$ 156.116,10**
B. FLUJO DE COSTOS						
Gastos Administrativos		$ -16.367,40	$ -17.158,42	$ -18.748,32	$ -25.084,63	$ -26.310,60
Gastos de Ventas		$ -8.400,00	$ -8.492,40	$ -8.585,82	$ -8.680,26	$ -8.775,74
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ -3.066,00					
Gastos de Constitución	$ -617,50					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ -3.683,50**	**$ -24.767,40**	**$ -25.650,82**	**$ -27.334,14**	**$ -33.764,89**	**$ -35.086,34**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -3.683,50**	**$ 149,10**	**$ 31.558,28**	**$ 66.990,15**	**$ 91.896,37**	**$ 121.029,76**
APORTE SOCIOS	$ 4.000,00					
15% Participación Trabajadores			$ -	$ -4.616,39	$ -5.219,79	$ -5.266,67
25% Impuesto a la Renta			$ -	$ -5.755,10	$ -6.507,34	$ -6.565,78
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 316,50**	**$ 149,10**	**$ 31.558,28**	**$ 56.618,66**	**$ 80.169,24**	**$ 109.197,32**

4.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.5.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El valor actual neto calculado para la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD es de $ 174.746,58; siendo este valor positivo ayuda a maximizar la inversión, así como también ayuda a evaluar y aceptar el Plan Estratégico propuesto.

Tabla 33. Valor Actual Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (4.000,00)	1,0000	$ (4.000,00)
1	$ 149,10	0,8932	$ 133,17
2	$ 31.558,28	0,7978	$ 25.176,05
3	$ 56.618,66	0,7125	$ 40.343,25
4	$ 80.169,24	0,6364	$ 51.021,85
5	$ 109.197,32	0,5684	$ 62.072,25
VAN =			**$ 174.746,58**

4.5.2. Período de Recuperación de Inversión

Este indicador permite medir el plazo de tiempo en el cual se va a recuperar la inversión, la misma que para el presente proyecto será recuperada en dos años.

Tabla 34. Período de Recuperación de Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ 4.000,00	
1	$ 133,17	$ 133,17
2	$ 25.176,05	$ 25.309,22
3	$ 40.343,25	$ 65.652,48
4	$ 51.021,85	$ 116.674,33
5	$ 62.072,25	$ 178.746,58

4.5.3. Relación Beneficio Costo

El resultado obtenido en este indicador quiere decir que por cada dólar invertido en el proyecto, se tendrá $ 2,83 dólares adicionales. Esto ayudará a la empresa para la toma de decisiones.

Tabla 35. Relación Beneficio Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ -3.683,50	$ -3.683,50
1	$ 24.916,50	$ 22.254,82	$ -24.767,40	$ -22.121,65
2	$ 57.209,10	$ 45.639,34	$ -25.650,82	$ -20.463,29
3	$ 94.324,28	$ 67.210,15	$ -27.334,14	$ -19.476,76
4	$ 125.661,26	$ 79.974,19	$ -33.764,89	$ -21.488,88
5	$ 156.116,10	$ 88.742,82	$ -35.086,34	$ -19.944,52
SUMA =		**$ 303.821,32**		**$ -107.178,60**
RELACIÓN B / C =			**$ 2,83**	

4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

Los Indicadores Financieros calculados permiten determinar la rentabilidad que generará la Academia de Fútbol ByD al momento de poner en marcha el Plan Estratégico propuesto.

Tabla 36. Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	1,49	3,04	4,83	6,78	7,96
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	100%	100%	100%	100%	100%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	-6%	54%	55%	51%	54%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-6%	36%	37%	34%	36%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-55%	89%	50%	34%	28%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-55%	61%	40%	29%	25%

4.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

En el punto de equilibrio se indica la cantidad de ingresos que debe tener la Academia de Fútbol Ejecutivo para no generar perdidas ni ganancias. Es decir el resultado de los ingresos menos el valor de sus costos debe ser igual a cero. La empresa debe generar $ 25.463,88 dólares para alcanzar el punto de equilibrio.

Tabla 37. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL

$$\text{PE en dólares} = \frac{23.600,67}{1 - \frac{1.800,00}{24.600,00}}$$

$$\text{PE en dólares} = \frac{23.600,67}{0,93}$$

PE en dólares = **25.463,88 dólares**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El fútbol es uno de los deportes más populares a nivel mundial y por consecuencia se podría decir que es el más practicado dentro del Ecuador, pese a no estar al nivel de grandes potencias mundiales el fútbol trae una variedad de ventajas dentro de la vida diaria y la salud de las personas, es por eso que se implementó esta nueva idea de formar una Academia de Fútbol Ejecutivo, un proyecto totalmente innovador en el país que sin duda va a generar muchas ventajas para las personas.

- Los beneficios de jugar al fútbol para la salud tiene un arsenal de argumentos para todas las personas, desde los que no conocen absolutamente nada de este deporte así como también los que lo practican y lo defienden.

- El fútbol no necesariamente es un deporte que lo pueden practicar sólo los hombres, en la actualidad miles de mujeres aficionadas y también profesionales se forman y se entrenan para ganarle la batalla a la desigualdad, por esta razón el fútbol no discrimina cualquier tipo de género ni edad, lo que realmente importa dentro de este deporte es el nivel de salud que se va a lograr mediante la práctica del mismo.

- Los beneficios que genera la práctica de fútbol son bastantes, ya que mientras la persona se encuentra entrenando mejora su sistema cardiovascular, equilibrio corporal, fortalece la musculatura, combate el sobrepeso, ayuda a mejora la mentalidad, así como también es una alternativa para eliminar el estrés y muchos otros beneficios.

- La Planificación Estratégica es una guía fundamental que ayuda a la empresa a establecer estrategias para conseguir las metas ya sean a corto, mediano y largo plazo, sirviendo de guía para cumplir los objetivos establecidos así como también

sus políticas y procesos para mejorar su competitividad, innovarse de manera continua, crecer en este mundo globalizado y tecnológico para generar utilidad.

- La realización de la Planificación Estratégica para la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD va a ayudar a todos los miembros que conforman la empresa a tomar mejores decisiones a nivel interno y externo para satisfacer las necesidades de los clientes generando rentabilidad para la empresa.

- Después de la implementación de la Planificación Estratégica, con todos sus análisis internos y externos se concluye que el proyecto es viable ya que los resultados arrojan valores positivos, por lo tanto todas las actividades a realizar generarán óptimos resultados y un alto rendimiento en el mercado.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar un análisis y un estudio más detallado de las escuelas de fútbol en el Ecuador para mejorar el servicio de todas ellas, ya que no solamente es ir a jugar, sino prepararse constantemente no sólo para competencia, sino para sentirse bien con las mismas personas y ver que hay muchas maneras de mantenerse en forma y mejorar su salud.

- Se recomienda incentivar a las personas a realizar ejercicio por lo menos 3 días a la semana, esta idea de la Academia de Fútbol Ejecutivo es un proyecto innovador en donde se acepta tanto a hombres y mujeres y no es necesario que jueguen bien, lo importante es que aprendan, dejen una vida sedentaria y salgan de la rutina con el fin de mejorar su sistema cardiovascular, desarrollar su mente y evitarse muchas tipos de gastos como ir al doctor, dietas, entre otras cosas.

- Realizar un seguimiento continuo de la Planificación Estratégica de la Academia de Fútbol Ejecutivo ByD mediante revisiones anuales con todos los miembros de la organización, con el fin de supervisar el correcto desarrollo de los objetivos y llevar un mejor control de las actividades a realizar en cada uno de los departamentos de la empresa.

- Mantenerse en constante innovación con todas las actividades y objetivos a realizar dentro de la Planificación Estratégica, ya que siempre existen nuevas metodologías por la misma razón que se vive en un mundo globalizado y se debe adaptar al cambio y a las nuevas necesidades de los clientes, así estar siempre un paso delante de la competencia.

- Realizar informes anuales de todas las actividades internas y externas que se han ido cumpliendo en cada uno de los departamentos y comparar con los indicadores realizados en la Planificación Estratégica, para comprobar si se están cumpliendo a cabalidad los objetivos y logrando los resultados proyectados.

REFERENCIAS

1. *Aiteco*. (2013). Obtenido de http://www.aiteco.com/definicion-de-objetivos/
2. Armijos. (2011). *Metodología de la Planificación Estratégica.*
3. Armstrong, G., Cruz, I., & Camara, D. (2004). *Marketing.* Pearson Educación S.A.
4. Arturo. (2014).
5. Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI.*
6. Carreto, J. (2009).
7. Cegarra Sanchez, J. (2012). *Los metodos de investigación.* Dias de Santos.
8. Comercio, E. (2005).
9. *CreceNegocios*. (2014). Obtenido de http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/
10. Cruz, C. (2007). *Pensamiento Herramientas y Acción del Estratega.*
11. *Debittor*. (2012). Obtenido de https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa
12. *Definición ABC*. (2007). Obtenido de http://www.definicionabc.com/negocios/identidadcorporativa.php
13. Diez de Castro, E., Garcia, J., Martin, F., & Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección.* Madrid: MCFRAW HILL INTERAMERICANO.
14. Donnelly, G. &. (1995). *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructuras, Procesos.*
15. Empresa, A. E. (s.f.). *https://alumnoseconomiaempresa.wikispaces.com/7-+Estrategias+de+crecimiento+interno+y+externo*.
16. Enrique, F. (2008). *Organización de las Empresas.*
17. Enroke, G. *Estrategias de Crecimiento Empresarial.*
18. Estrada, E. L. (1996).
19. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos.*
20. Fleitman, J. (2012). *Promonegocios*. Obtenido de http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html
21. García, Y. (2008). *Gerencie*. Obtenido de http://www.gerencie.com/costo-de-oportunidad.html

22. Gardey, J. P. (2008). Obtenido de http://definicion.de/competencia/
23. Giraldo, L. J. (2004). Obtenido de http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-administrativa/
24. *Guia de Calidad*. (2009). Obtenido de http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua
25. Hohmann, A. (2003). Obtenido de http://www.euskonews.com/0226zbk/gaia22604es.html
26. Hora, L. (2012).
27. Maldonado, G. (2014). *Planeación y Administración de Instituciones Educativas.*
28. Manene. (2013). *Estrategia Empresarial.*
29. Marin Villar, C. (2008). Metalactual. *Troqueles y Troquelado* .
30. Merino, J. P. (2008). *Conceptos de Estrategia*. Obtenido de http://definicion.de/estrategia/
31. Merino, J. P. (2004). *Definicion*. Obtenido de http://definicion.de/futbol/
32. Mintzberg, H. (1995). *Cinco definiciones con P*.
33. Morales, J. E. (2010). *La mejora continua.* Oaxaca: Conductitlan.
34. Narvaez, V. P. (2006). *Metodologiía de la investigación cientifica y bioestadística.* Santiago de Chile: RIL.
35. Pérez, A., & Quintero, L. (2013). Obtenido de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial.htm
36. Pichincha, C. D. (2012).
37. Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.*
38. Ramón Ruiz Limón. (2006). *Historia y Evolución del Metodo Científico.* México.
39. Ruiz Limón, Ramón. (2014). *Historia y Evolución del Metodo Científico.* México.
40. Significados. (2004). Obtenido de https://www.significados.com/elite/
41. Telégrafo, E. (2011).
42. Telégrafo, E. (2011).
43. Telégrafo, E. (2013).
44. Telégrafo, E. (2011). *http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/el-deporte-barrial-en-quito-agrupa-a-7-600-clubes-y-350-ligas-infografia*.
45. Thompson, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos.*
46. Thompson, I. (Octubre de 2007). Obtenido de http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html

47. Thompson, S. &. (2012). *Planificación Estratégica.*
48. Torres Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* México: Pearson Educación.
49. Universo, E. (2011).
50. Yarce, J. (2006). *El poder de los valores en las organizaciones.* Ediciones Ruz.
51. Zorrilla Salgador, J. P. (2004). Obtenido de http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm
52. Zorrilla Salgador, J. P. (2004). *http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm*.