



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

CONSULTORA DE CLUBES DEPORTIVOS DE LAS  
UNIVERSIDADES

Autor:

María del Mar Saona Valdivieso

Año:

2016



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CONSULTORA DE CLUBES DEPORTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios y Marketing  
Deportivo”

Profesor Guía:

Paul Román

Autor:

María del Mar Saona Valdivieso

Año:

2016

### DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Paul Román

MBA

1712623139

### DECLARACIÓN AUTORIA ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

María del Mar Saona Valdivieso

1719104000

## RESUMEN

El deporte es un factor que ha cambiado al mundo en general, incluso en el Ecuador. Ahora los gobiernos y organizaciones impulsan a la gente a tener una vida física activa y esa es la razón del crecimiento del deporte. En el Ecuador ser un deportista profesional no es fácil, esto es por una mala formación o por la falta de generación de recursos mediante el deporte, por lo que se deben buscar otras opciones dejándolo de lado. A causa de esto el objetivo de este proyecto es realizar un plan de negocios de una empresa consultora para el desarrollo de la práctica deportiva en las universidades de Pichincha, analizando su mercado y viabilidad financiera. El análisis del entorno externo demuestra que la industria de la enseñanza, en la cual se desempeñará la empresa, no ha sido afectada como otras en esta crisis por la que el país está pasando, lo que ayuda al desarrollo del negocio. Además la industria de la educación deportiva en estos momentos posee mayores oportunidades que negocios, debido a que la gente busca estar en actividad física. Adicional a esto, el análisis que se realizó al consumidor por métodos cualitativos y cuantitativos refleja a dos tipos de consumidores: universidades y estudiantes, los cuales se dividen en diferentes factores. Para finalizar al realizar todos los análisis internos, externos y proyecciones financieras se llega a la conclusión que el proyecto sí es viable y existe un mercado por explotar.

## **ABSTRACT**

Sports are a factor that has changed the world in general, even in Ecuador. Now governments and organizations impulse people to practice physical activity, which it's the reason why, are more and more athletes. In Ecuador being a professional athlete is not easy; this is due to poor training or because practice sport doesn't create the resources to have a comfortable live, thus people have to seek other options putting it off. Because of this, the objective of this project is to make a business plan consulting for the development of sports in universities, analyzing their market and financial viability. External environment analysis shows that the industry in which the company develops is not as affected as others in this crisis, so this helps the business. Also in sports education industry there greater business opportunities. Additional, the consumer analysis by qualitative and quantitative methods reflects two types of consumers, universities and students having more divisions in them. Finally to make all the necessary analysis for the project including financing is concluded that the project is financial viability with an interesting existing market.

## INDÍCE DE CONTENIDO

Capítulo I Introducción .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	1
Capítulo II Análisis del Entorno .....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Entorno externo .....	2
2.1.2 Análisis de la industria .....	6
Capítulo III Análisis del Cliente .....	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	7
Capítulo IV Oportunidad de Negocio .....	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio .....	11
Capítulo V Plan de Marketing .....	12
5.1 Estrategia general de marketing .....	12
5.1.1 Mercado Objetivo .....	13
5.1.2 Propuesta de valor .....	13
5.2 Mezcla de Marketing .....	13
Capítulo VI Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional ..	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	20
6.2 Plan de Operaciones .....	21
6.3 Estructura Organizacional .....	23
Capítulo VII Evaluación Financiera .....	24
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto .....	24
7.4 Índices financieros .....	25
Capítulo VIII Conclusiones Generales .....	26

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.2 Justificación del trabajo titulación

En la actualidad el deporte está revolucionando el mundo, cambiando hábitos y costumbres de las personas. La mayoría de países realizan actividades para incentivar la práctica deportiva, debido al crecimiento de personas inactivas. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) 3,2 millones de personas mueren por problemas cardiovasculares, cáncer y diabetes, producto de una vida sedentaria. Algunos países junto con la OMS apoyan iniciativas deportivas ya que su objetivo es reducir el sedentarismo en un 10% hasta el 2025. (OMS, 2014)

En el Ecuador según el INEC la práctica deportiva ha crecido, por ejemplo para el 2014 el 50,2% de los hombres realizaban deporte versus un 47% del 2006. Mientras el crecimiento de las mujeres es mayor con un 25,3% del 2014 versus un 16% del 2006. Uno de los factores del crecimiento de la práctica deportiva en la mujer es la desigualdad que disminuyó 4,8 puntos. (INEC, 2013-2014)

Otro factor por el cual los ecuatorianos realizan más ejercicio es el tiempo que dedican a las actividades de recreación, donde los hombres dedican 10:17 horas semanales a estas actividades, mientras que las mujeres 9:54 horas. (INEC 2012)

Además la práctica deportiva es apoyada por el gobierno ecuatoriano mediante el ministerio de deporte que ha propuesto varios objetivos en el 2015 para el crecimiento de deportes y deportistas en el país. Este hábito debe ser adoptado en la niñez y juventud, situación que no está desarrollada del todo, por lo que se debe utilizar la mayor cantidad de recursos para desarrollar los clubes deportivos en colegios y universidades.

#### 1.2.2 Objetivo general

Realizar un plan de negocios de una empresa consultora para el desarrollo de la práctica deportiva en universidades, analizando su mercado y viabilidad financiera.

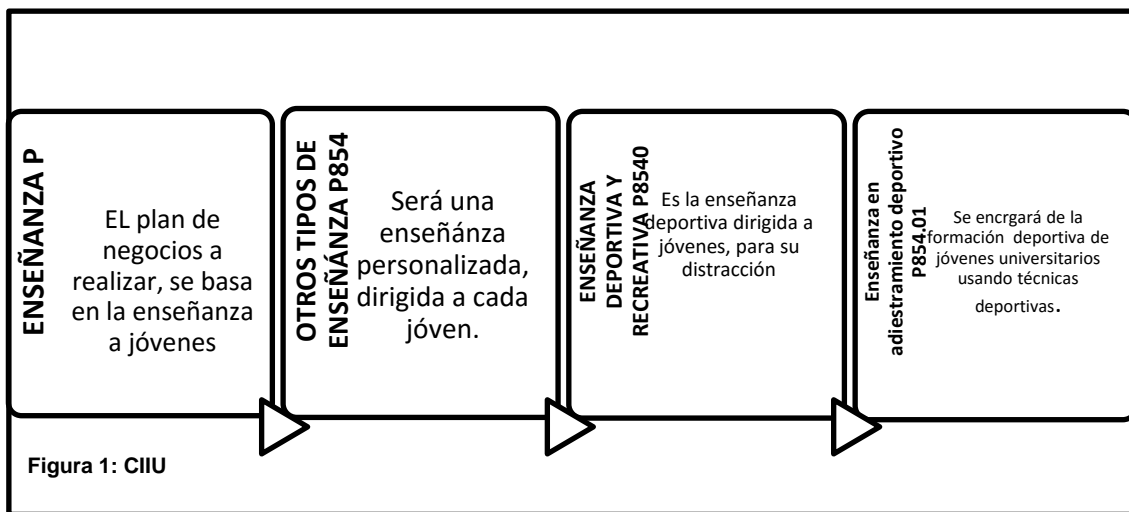
#### 1.2.3 Objetivos específicos

- Recopilar la mayor cantidad de información de la industria por medio de herramientas como PEST y Porter, para identificar las barreras de entrada de la industria.
- Realizar una investigación de mercado para reconocer las necesidades y deseos de los posibles clientes, usando métodos cualitativos y cuantitativos.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar y satisfacer necesidades de los consumidores usando diferentes estrategias de mercadeo.
- Determinar rentabilidad e inversión inicial para el plan de negocios utilizando herramientas contables.



## 2 ANALÍISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.1 Análisis del entorno externo



#### 2.1.1 Entorno externo (PEST)

##### Político

La situación política del país ha tenido altos y bajos desde que el Ecuador se desvincula de la Gran Colombia hace 185 años para ser un estado independiente. Hasta el momento el Ecuador ha tenido 51 presidentes (Hdp,2011), este dato refleja la inestabilidad política que ha tenido el país. Al dividir el número de años en los que el Ecuador es independiente para el número de presidente se puede sacar como conclusión que el promedio de un presidente en el poder es de tres años y medio, mientras que lo normal es cuatro años.

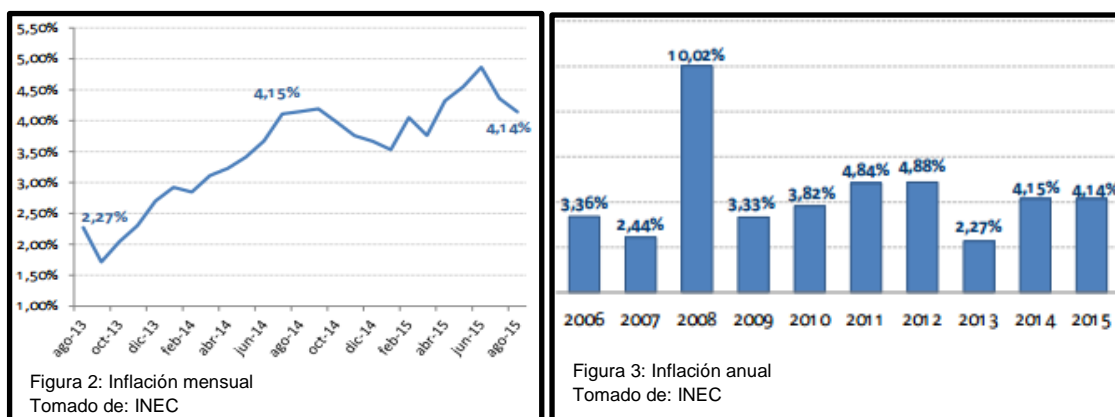
Los últimos 8 años del país han sido estables con el actual presidente Rafael Correa que se encuentra al cargo desde el 2007, con un gobierno considerado como el más popular de todos los tiempos del Ecuador, también ha sido el que más ingreso de capital ha tenido por haber estado en la época petrolera más importante a nivel mundial. Esto le permitió culminar su primer periodo con tranquilidad y empezar su segundo periodo consecutivo exitosamente.

Algunas características de este gobierno son: La buena relación con países vecinos, el cambio a una Asamblea Nacional Constituyente, aumento de ministerios, mejora de infraestructura entre otras. El gobierno de la revolución ciudadana ha utilizado sus recursos para la educación y el deporte más de lo que los otros gobiernos lo han hecho, creo leyes para controlar y gestionar un buena educación primaria y secundaria. En el deporte creó leyes para promover y proteger la práctica deportiva además mantener una estabilidad política ayudando a la industria deportiva y de enseñanza por el apoyo que se mantiene. (Ortiz, 2013)

## Económico

### Inflación

En la figura número 3 se observa la inflación anual la cual en el mes de julio era el pico más alto del año, pero se puede ver que para agosto cae a 4,14%, siendo la caída más importante del año porque son 22 puntos menos. Esto es bueno para el país, para todas las industrias porque la inflación desde abril no había bajado y que en el mes de agosto baje 22 puntos es significativo por lo que se lo puede tomar como un descanso.



### PIB

Se esperaba un crecimiento del 4% en el 2015 para el PIB pero este año no ha sido fácil para el Ecuador. (EKOS,2015) Hasta el momento la proyección para el PIB de este año es de 1,9 según datos del Banco Central y esto se debe a la pérdida de valor del petróleo.

En la figura número 4 se puede observar las variaciones trimestrales desde el 2012 hasta el 2015 del PIB, VAB petrolero y no petrolero. En este gráfico se puede inferir como empezó la economía en el Ecuador el 2015 y se observa que el país cayó en todo los indicadores económicos. En el VAB fueron 0,57 puntos, recuperando 0, 2, mientras en el PIB se pierde 5 puntos y no se recupera por lo que el indicador se mantiene en negativo, siendo el único en ese estado.

Esta información nos indica que la situación del país es complicada para el 2015 donde lo proyectado no se está cumpliendo siendo la baja del petróleo el principal factor, pero esto da oportunidad a otras industrias a surgir y tratar de mantener al país. Por ejemplo la industria de la enseñanza por ser necesario no sufre mucho, pero la industria del deporte sí, porque la gente tratará de ahorrar y si realiza deporte lo hará midiendo sus gastos y buscando sustitutos.

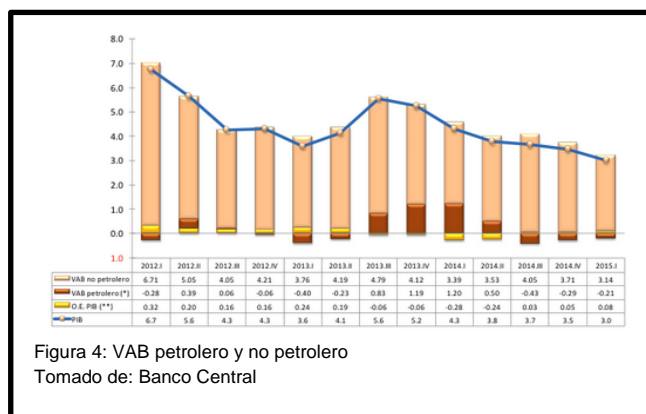


Figura 4: VAB petrolero y no petrolero  
Tomado de: Banco Central

En el siguiente gráfico se puede ver claramente el porcentaje que aporta la industria de la educación en el VAB, que es el 8%, siendo una de las industrias con más ganancias y crecimiento.

En el 2015 la salud y educación deben crecer, por lo que se espera que represente el 0,5% del PIB anual, es decir, un incremento en el sector de la salud de 557,4 millones dólares mientras que en educación el aumento es de 504.3 millones, con un total de 543,1 millones de dólares. (Andes, 2014) Este dato es un número importante para la industria de la enseñanza deportiva, porque quiere decir que se generarán ganancias representativas.

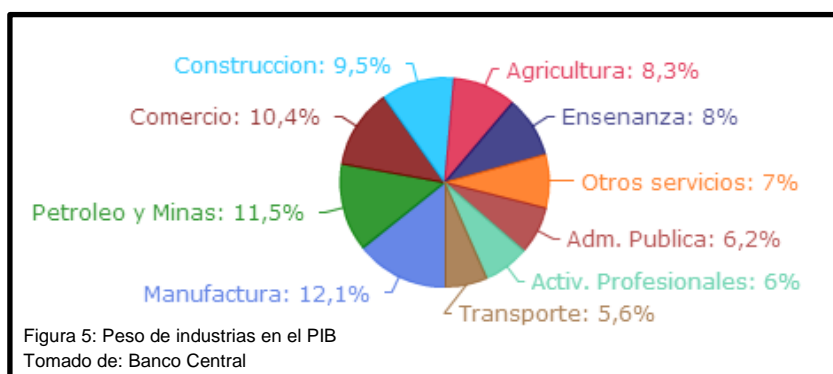
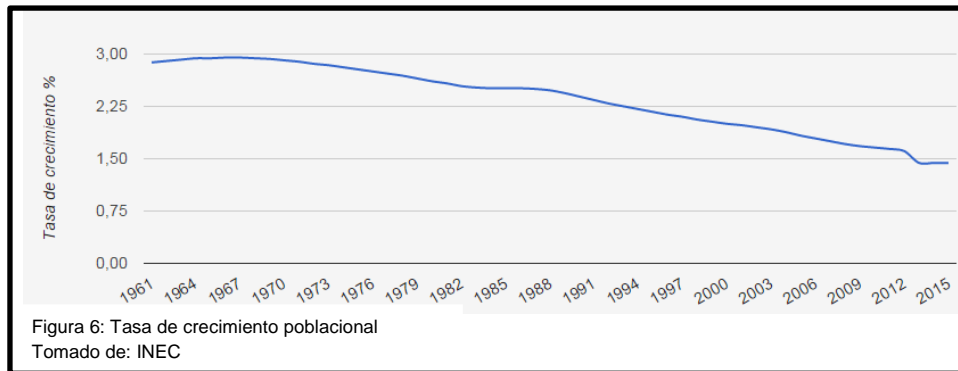


Figura 5: Peso de industrias en el PIB  
Tomado de: Banco Central

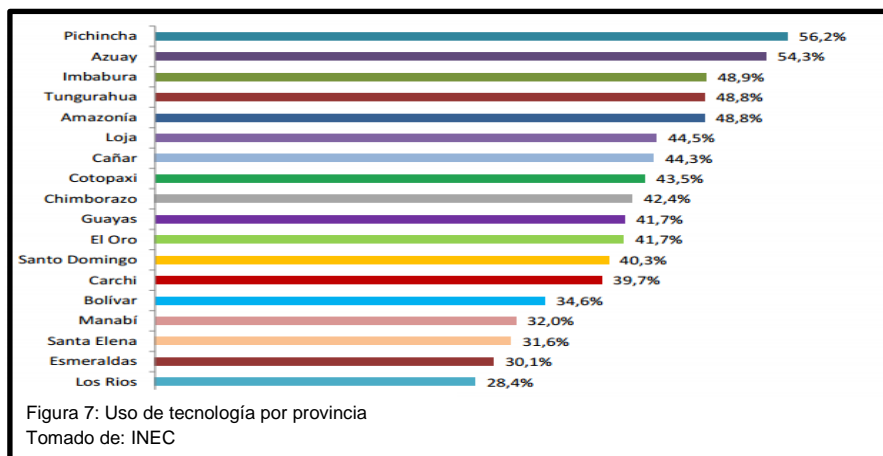
## Social

El Ecuador posee una población de 16.249.838 personas, donde el 50,44% son mujeres y el 49,56% son hombres. En la figura 6 se puede observar el crecimiento de la población en porcentaje, es por esto que la línea cada vez disminuye, más el número de personas crece. Se puede inferir que desde el 2012 la tasa de crecimiento se mantiene hasta la actualidad y esto se lo puede tomar como una oportunidad, ya que cada vez crece la población y con estos datos se podría hacer proyecciones de clientes en todas las industrias.



### Tecnológico

En las siguiente gráficas se podrá observar como la provincia de pichincha es la provincia donde más se desarrolla la tecnología, por lo que se puede concluir que es la el lugar con más equipamientos tecnológico, concedores de internet y celulares. Se debe tomar como una oportunidad, usando la tecnología como fuente de comunicación.



## 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

### **Enseñanza en adiestramiento deportivo**

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta por la facilidad con la que se puede entrar a la industria, debido al apoyo hacia el deporte y la enseñanza. Además la infraestructura y el capital son alcanzables.

#### Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación es medio debido a la cantidad de opciones que posee el consumidor, pero no en todas conseguirá lo que desea con respecto a lo presupuestado.

#### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es media, debido a la facilidad con la que puede formar un servicio, pero en la actualidad existe la tendencia hacia el deporte lo que hace difícil que el consumidor cambie a otras actividades no deportivas.

### Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores es bajo debido a la variedad de lugares con accesorios deportivos disponibles a diferentes precios, además el crecimiento de entrenadores especializados.

### Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta por las diferentes disciplinas con diferenciadores que llaman la atención al consumidor, además los precios son muy similares sin importar la disciplina.

Con el análisis de las fuerzas de Porter se llega a la conclusión, que la industria en adiestramiento deportivo tiene un gran potencial, esto se debe principalmente al desarrollo del deporte. Por lo que es una industria atractiva que no está siendo explotada en todas las disciplinas deportivas. Además se debe aprovechar a los principales actores de la industria que se encuentran desarrollados como son los clientes, la infraestructura y los recursos principales, siendo estos los entrenadores y accesorios deportivos nacionales.

## **Análisis Externo**

De acuerdo a la matriz EFE que se encuentra en la figura 8, las oportunidades que posee la empresa con respecto a la industria son mayores a las amenazas. Con este resultado se llega a la conclusión que la empresa debe aprovechar todas la oportunidades para poder posicionarse y ser reconocida en la industria con el fin de obtener rentabilidad.

**Tabla 1**

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento de profesionales conocedores de la parte técnico – deportivo.	0,1	4	0,4
Crecimiento de la práctica deportiva en niños y jóvenes.	0,07	2	0,14
Pioneros en la consultoría de la gestión y entrenamiento deportivo.	0,09	3	0,27
Apoyo del gobierno al desarrollo deportivo.	0,09	3	0,27
A pesar de la popularidad del fútbol, existen algunos deportes en auge como el atletismo, tenis, deportes de aventura.	0,08	2	0,16
No existe un negocio similar con el que se lo compare.	0,09	3	0,27
<b>Amenazas</b>			
Creación de empresas similares con mayor capital.	0,08	2	0,16
Cambio de tendencia hacia otras actividades no deportivas.	0,06	1	0,06
Falta de apoyo de las marcas hacia deportes no tradicionales.	0,09	3	0,27
Falta de cultura hacia los deportes no tradicionales.	0,08	2	0,16
Crisis económica en el país.	0,08	2	0,16
Recorte de préstamos en los bancos del país.	0,09	3	0,27
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,59</b>

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

La investigación de mercados que se realizó fue para evaluar tendencias y hábitos de los clientes potenciales, además de las características principales a la hora de escoger el servicio. Este análisis nos ayudará a descifrar la hipótesis planteada. “Si las universidades necesitan y están dispuestas a obtener asesoría externa para el desarrollo del deporte universitario”. Además se conocerá los deseos y necesidades de los consumidores en el momento de la práctica deportiva.

Para realizar el análisis del cliente hubo dos técnicas de investigación. La primera fue exploratoria, donde se realizaron dos métodos cualitativos, un grupo focal de ocho personas y tres entrevistas a expertos. La segunda técnica fue descriptiva cuantitativa, donde se realizó 60 encuestas a estudiantes de diferentes universidades.

#### **Técnica Cualitativa**

En esta técnica se usaron dos metodologías. El primer método sirvió para obtener información sobre la gestión actual de los clubes deportivos en las universidades y conocer la factibilidad, ventajas y desventajas que tendría la empresa. Para lograr esta información se realizaron tres entrevistas a expertos, la primera como prueba piloto a Danny Cabezas presidente del comité estudiantil de la UDLA y las entrevistas restantes fueron a Mike Cárdenas director de deportes de la USFQ y a Juan Ávila director de deportes de la PUCE. El segundo método ayudó a conocer los gustos, preferencias de los estudiantes al momento de realizar deporte y saber cómo ven la gestión deportiva en las universidades. Para esto se formó un grupo focal de ocho personas y se tomaron en cuenta estudiantes de las siguientes universidades: USFQ, UDLA, UTE, PNE, UPS y Metropolitana, de las cuales seis personas estudiaban en instituciones con clubes deportivos y dos personas estaban en instituciones sin clubes.

Las conclusiones obtenidas de esta técnica se dividen en 7 factores expuestos en los siguientes párrafos:

La mayoría de las universidades han buscado tener actividades extracurriculares para complementar la formación de los estudiantes y crear la oportunidad de que todos lo puedan realizar. Debido a este factor las clases deportivas que ofrece una universidad siempre dependerá de la demanda, esto está directamente ligado a los costos. Además las universidades deben ofrecer estos servicios porque el gobierno impulsa a realizar actividad física. Es por esto que algunas instituciones obligan a cursar materias deportivas durante su estancia en la universidad, mientras otras dejan a libertad de los estudiantes.

En promedio los clubes deportivos que maneja una universidad son 26 entre ellos se encuentran los tradicionales como el fútbol, básquet, tenis, vóley y ganando más popularidad los no tradicionales como yoga, pesas, capoeira etc. Del mismo modo las mujeres han aumentado la práctica deportiva, es por esto que existen la misma cantidad de clubes para hombres y mujeres. Adicionalmente existen algunas clases mixtas las cuales no exigen mucho contacto físico como el vóley, pesas, ping pong entre otras.

El personal encargado de los extracurriculares deportivos no son muchas personas, el área es conformada máximo por tres personas. El trabajo de esta área son los horarios, materiales, comunicación, búsqueda de entrenadores y creación de campeonatos. La fijación de horarios depende de las clases académicas, a consecuencia que lo primordial para las universidades son los estudios.

El presupuesto que es designado para los clubes deportivos es alrededor de \$10.000 dólares anuales. Este presupuesto principalmente es para la compra de material, eventos para comunicar las disciplinas que se ofrecen y para inscripciones en campeonatos, solo para algunos deportes. Se debe aclarar que el pago a los profesores y administrativos es un presupuesto aparte que es cobrado en la colegiatura de los estudiantes.

La mayor parte de los estudiantes están conformes con la universidad a la que pertenecen. Esto se debe a una buena educación e infraestructura, además buscan que la universidad tenga espacios verdes e influye la categoría en la que se encuentre para generar confianza.

En la actualidad los estudiantes que conviven con el deporte se los puede dividir en dos grupos. Primero, las personas con el hábito de la práctica deportiva realizándolo seis horas semanales. Segundo, el grupo donde ven al deporte como un hobby porque no lo realizan todos los días y más lo practican por distracción. Por consiguiente las personas que no practican ningún deporte es un efecto de no haber intentado, por no conocer cual deporte seria el adecuado o simplemente porque no les gusta realizar actividades físicas.

Las personas en universidades con clubes deportivos conocen este servicio que brinda la institución. Aunque no conocen con claridad todas las disciplinas, saben que existe un departamento encargado y consideran que la gestión es buena, pero que podría ser mejor. Además los deportes que más recuerdan son los tradicionales y algunas actividades nuevas como el rugby, tenis, artes marciales y baile. Adicionalmente consideran que los deportes tradicionales poseen más apoyo por las competencias externas en las que participan.

La motivación hacia los estudiantes para generar interés en los clubes deportivos depende del tipo de persona. Para los deportistas con el deporte como hábito el club debe ser exigente, serio, donde pueda aprender cosas nuevas y haya compromiso. Mientras para una persona que lo hace por hobby debe ser relajante y divertido. No a todos les gustaría que sea obligatorio, pero sí debería haber compromiso del estudiante y de la universidad. Otro motor de motivación es la buena comunicación, factor que las universidades no han desarrollado al máximo, se usa redes sociales como Facebook, material publicitario o tan solo un sistema básico de boca a boca, pero el mensaje no es llamativo y la información es pobre.

Por último la idea de crear una empresa que ayude a la gestión de los clubes deportivos en las universidades no fue mal vista por los entrevistados, porque es un trabajo que demanda bastante tiempo, además involucra varias personas con las que hay que tratar, debido a la amplia cartera deportiva. Se expusieron algunas posibles barreras para no obtener una gestión adecuada como las diferentes políticas que posee cada universidad, la contratación de los entrenadores, que la institución tendría

que aprobar y contratar. Esta idea sería muy acertada para las universidades que están empezando con extracurriculares deportivos o que la gestión de los mismos no haya tenido buenos resultados.

### **Técnica cuantitativa**

En esta técnica se realizaron encuestas con una metodología no probabilística y se escogió a la gente por conveniencia. Para no generar sesgo, lo que se realizó es escoger a una persona de un grupo de personas, para que realice la encuesta. Se realizó a estudiantes de diferentes universidades de la ciudad de Quito. En total se realizaron 60 encuestas en seis universidades, diez por cada una. La mitad se hizo en universidades con clubes deportivos como la UDLA, PNE y Universidad SEK y la otra mitad se hizo a universidades sin clubes como la UCE, UPS y Universidad Indoamericana. Por esta razón se realizaron dos tipos de encuestas que se encuentran adjuntas en los anexos.

### Análisis Cruzado

#### Resultados de encuestas a universidades con clubes

*¿Practica algún deporte?/ ¿Ha sido parte de un club?*

El 67% de los estudiantes realizan deporte y tan solo el 7% han sido parte de un club. De estos resultados se puede rescatar que los clubes no son tan llamativos para las personas que realizan deporte constantemente. Es una cantidad importante de estudiantes que la universidad no puede llamar la atención debido a que la comunicación no es la correcta.

*¿Conoce acerca de la existencia de los clubes deportivos de su universidad?/ ¿Ha sido parte de un club?*

Lo que refleja es que el 70% de los estudiantes conocen de los clubes deportivos, pero el 93% no ha sido parte de un club. A pesar de que conocen sobre los clubes, no llaman la atención el participar. Los estudiantes que conocen de los clubes deportivos no realizan deporte dentro de la universidad, ya que no genera motivación y esto puede ser por una mala comunicación

*¿Cuántas horas libres (huecas) aproximadamente tiene en un día normal de clases?/  
¿Qué hace normalmente en sus horas libres?*

El 70% de los estudiantes en un día normal tienen alrededor de dos horas libres, en esas horas el 45% de estudiantes se dedican a comer y el 37% hace deberes. Esta es una oportunidad de motivar a las personas a no ser sedentarias y realizar actividades físicas.

*¿Cuál considera usted que es la razón por la que algunas personas no conocen de la existencia de los clubes deportivos dentro de su universidad?/ ¿Qué recomendaría para que los clubes deportivos de su universidad sean conocidos por todos los estudiantes?*

El 56% de la información es resumida y poco atractiva, esto se ve reflejado debido a que los estudiantes aconsejan que la universidad brinde una mejor publicidad y



comunicación. Los esfuerzos de comunicación de las universidades son pobres y no levantan interés en los estudiantes debido a la escasa información que reciben.

#### Resultados de encuestas a universidades sin clubes

*¿En dónde practica este deporte?/ ¿Con qué frecuencia practica estos deportes?*

El 43% practica deporte en espacios públicos, pero lo practica una vez a la semana. Eso puede incrementar de dos o tres veces por semana si las universidades brindarían extracurriculares deportivos.

*¿Practica algún deporte?/ ¿Le gustaría que su universidad de la opción de participar en clubes deportivos?*

El 83% de los estudiantes practican deporte y el 97% le gustaría que la universidad tenga clubes deportivos. Esto quiere decir que gracias a la universidad incrementaría la cantidad de personas que practican algún deporte, además el 97% no solo le gustaría si no que participaría.

*¿Qué deportes practica? / Mencione los deportes que le gustaría que existieran en su universidad.*

El 35% de los estudiantes practican fútbol, seguido del básquet con 19%, pesas 14% y artes marciales 13%. Si la universidad tendría clubes les gustaría que las prácticas sean de fútbol 20%, natación 18%, básquet y artes marciales 11%, se puede inferir que eso deportes son una buena opción para practicar en la universidad. Aunque también buscan variedad porque nombraron algunos deportes no tradicionales como rugby y fútbol americano.

*¿Cuántas horas diarias pasa en la universidad?/ ¿Cuánto tiempo diario sería el adecuado para una clase?*

Más del 70% de los estudiantes pasan seis horas en la universidad y el 68% le gustaría que las clases de los clubes deportivos sean de dos horas. Hay que aprovechar esta disposición de los estudiantes para realizar deporte, sin importar el tiempo que pasen en la universidad.

#### **Conclusiones generales de la investigación**

- Para los estudiantes que realizan deporte diariamente no les parecen atractivos los clubes deportivos que no son exigentes además tienen una perspectiva que enseñan lo básico, por lo que no es un reto para ellos.
- Los esfuerzos de las universidades por comunicar a la comunidad estudiantil sobre los clubes no está siendo la correcta. Esto se ve reflejado en los resultados de que el 70% de los estudiantes conocen que su universidad posee clubes deportivos, pero no tienen los ánimos de participar. Una de las razones es porque no existe motivación por parte de la universidad y la comunicación debe ser uno de los principales factores para cambiar los datos de esta estadística.

- Las universidades tratan de brindar deportes a todos los estudiantes, al momento de realizar clubes deportivos y al apoyar a los deportistas de alto rendimiento.
- A los estudiantes se les debe dar la oportunidad de realizar algún tipo de actividad física, debido a la disposición de practicar deporte y el aporte que brinda en el desempeño.
- Los estudiantes de primeros semestres pasan la mayor parte del tiempo en la universidad, por lo que deben tener la posibilidad de tener momentos de recreación.
- A pesar de que el fútbol es el deporte más popular, otros deportes no tradicionales están agrandando el mercado y esa es la razón por la cual los clubes deportivos cada vez ofrecen más disciplinas.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio**

Las razones por las cuales se decidió realizar y se vio la necesidad de crear una consultora de clubes deportivos se explicaran de acuerdo a la información externa e interna encontrada. Los puntos a tratar son, la economía, la educación y el deporte en el Ecuador. Para finalizar se explicara las características y valor agregado del negocio.

Actualmente el Ecuador se encuentra en una crisis económica que está perjudicando a varias industrias, una de la más afectadas es la que mantenía al país como lo es la industria petrolera que cada vez se contrae más. En cambio, existen industrias que también se contraen pero al ser de primera necesidad son las últimas en ser afectadas como los alimentos, transporte y educación.

En los últimos años se ha creado la tendencia de realizar deporte, no solo por cuenta propia. También el gobierno ecuatoriano ha influenciado, debido a estadísticas donde demuestran que la mayoría de muertes son por enfermedades efecto del sedentarismo. Además el gobierno promueve la práctica deportiva desde pequeños en los colegios, ha restaurado espacios públicos y por esta razón se puede encontrar a hombres y mujeres de todas las edades realizando actividades físicas en diferentes partes del país.

Donde se debe fomentar el deporte y desarrollo de deportistas es en los colegios y universidades, debido a que es una etapa de aprendizaje y formación del ser humano que le servirá para su futuro. Actualmente los colegios son obligados a impartir un número de horas semanales de educación física, por el otro lado las universidades no están obligadas, pero de igual forma algunas instituciones poseen este servicio.

Algunas universidades están dando la oportunidad a los estudiantes de estudiar y al mismo tiempo de realizar deporte, pero no se llega a más, esto quiere decir que no se utiliza todo el potencial que los estudiantes poseen ya que lo primordial para una universidad son los estudios.

Por estas razones se creará una empresa consultora de clubes deportivos universitarios. Que estará encargada de la administración, marketing, comunicación, búsqueda de campeonatos y reclutamiento de entrenadores, los cuales tendrán que

ser aprobados por la universidad. Además no solo se guiarán los procesos de los clubes, sino los ejecutará y controlará para realizar las cosas correctamente. Adicionalmente, la empresa se adaptará a las necesidades del cliente, esto quiere decir, tanto a la universidad como a los estudiantes y los factores a tomar en cuenta serán principalmente la demanda y las instalaciones.

El diferenciador de este negocio es el desarrollo de los deportes universitarios usando recursos de la universidad y de ser necesario recursos externos, cumpliendo las políticas de cada institución educativa. La parte administrativa estará a cargo de la universidad, mientras que la parte técnico deportivo se encargará la empresa.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Con el fin de lograr que las 26 universidades de la ciudad de Quito conozcan los servicios que brindará la consultora de clubes deportivos, aplicando el análisis realizado con información externa, interna y con la exposición de la idea principal del negocio se han escogido como estrategias generales a la penetración de mercado y estrategia diferenciada.

La primera estrategia escogida es parte de la matriz de Ansoff, la cual contiene cuatro estrategias, Desarrollo de mercado, Penetración de mercado, Desarrollo de producto y de diversificación. Esta matriz consiste en identificar una estrategia que generará un crecimiento en la empresa. La segunda estrategia es parte de las estrategias de segmentación, que identifica por medio de características a los diferentes grupos existentes dentro del mercado. Las estrategias son la indiferenciada, diferenciada y concentrada.

La penetración de mercado es utilizada para un producto o servicio existente que necesita ganar más participación en un mercado existente. El mercado donde la empresa se desenvolverá es el de deportes universitarios, es por esto que se lo señala como un mercado existente. Además es muy amplio por la variedad de deportes y otro factor influyente es el crecimiento acelerado de las universidades en la ciudad de Quito. Por otro lado los servicios existentes que se encargan de satisfacer los deseos de este mercado, son los departamentos deportivos que se encuentran en algunas de las universidades de la ciudad.

Esta estrategia ayudará a la empresa a posicionarse en el mercado como el único servicio que no es parte de la universidad, por lo que podrá brindar su servicio a varias instituciones al mismo tiempo. Además permitirá que la empresa haga conocer sus beneficios y características, de esta forma se podrá incrementar el desarrollo del deporte universitario con el fin de cambiar por completo la visión que se tiene y re direccionar a este deporte para que sea más atractivo para universidades, estudiantes, empresas incluso medios de comunicación.

La estrategia diferenciada, consiste en ayudar al enfoque de dos segmentos diferentes que se encuentran en un mismo mercado. Esto quiere decir que en el mercado de deportes universitarios existen dos segmentos. El primero son las universidades que poseen clubes deportivos y el segundo segmento son las universidades sin clubes deportivos.

Los dos segmentos son muy importantes para el desarrollo de la empresa porque son los clientes potenciales que se deben captar. Al Realizar esta estrategia se ayudará a captar más clientes, pero se debe tratar con cuidado debido a que los dos segmentos son diferentes. Por lo tanto tienen diferentes necesidades, las cuales fueron identificadas en la investigación de mercado que se realizó. Por ejemplo las universidades con clubes no tendrán que empezar desde cero por lo que no necesitará de todos los servicios, mientras el trabajo con universidades sin clubes tendrá un mayor análisis para crear un servicio sustentable que brinde buenos resultados.

Las dos estrategias que se escogieron ayudarán a definir las siguientes estrategias de cada punto a tratar en marketing mix. Con el fin de alinear todos los factores y poder realizar actividades que apalanquen y creen valor a la empresa.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado al que la empresa se enfocara es el deporte universitario, esto quiere decir las universidades ubicadas en la provincia de Pichincha. Las universidades deberán contar con por lo menos 3000 mil estudiantes, de esta forma el negocio será rentable para las dos partes y no importará si alguna universidad no cuenta con departamento deportivo o clubes deportivos.

Las universidades que se tomarán en cuenta son 26, situadas en la provincia de pichincha las cuales son: Escuela Politécnica del Ejército, Escuela Politécnica Nacional, Facultad Latinoamericana de Cs. Soc. (FLACSO), Instituto de Altos Estudios Nacionales), Universidad Andina Simón Bolívar, Universidad Central del Ecuador, Esc. Politécnica Javeriana del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana, Pontificia Univ. Católica del Ecuador, Universidad Alfredo Pérez Guerrero, Universidad Cristiana Latinoamericana, Universidad de Especialidades Turísticas, Universidad de Las Américas, Universidad de Los Hemisferios, Universidad Internacional del Ecuador, Universidad Og Mandino, Universidad Particular Internacional Sek, Universidad San Francisco de Quito, Universidad Tecnológica América, Universidad Tecnológica Equinoccial, Universidad Tecnológica Israel, Univ. Interc. de las Nac. y Pueblos Indig. A. Wasi, Instituto Metropolitano de Diseño, Universidad Equatorialis y Universidad Autónoma de Quito.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

Lo que ofrece la consultora deportiva es un servicio para las universidades, ayudando así al desarrollo del deporte universitario. La empresa brindará ayuda al manejo de los clubes deportivos en las área administrativa, marketing, comunicación, búsqueda de entrenadores para cualquier deporte, creación de campeonatos internos y externos, generación de recursos por medio de auspicios, y entrega de material deportivo.

Todos los servicios mencionados se los realizará respetando siempre las políticas que cada universidad posee, con el fin de beneficiar a las dos partes. El objetivo principal que busca la empresa es que el deporte universitario surja para apoyar a deportistas amateurs sin dejar de lado al deporte recreativo que incentiva a la actividad física ya que es muy importante para el desarrollo de los estudiantes. Además la empresa será especializada en la parte técnico deportiva para que la enseñanza de cualquier

deporte sea de calidad y que los estudiantes tengan la oportunidad de estudiar y al mismo tiempo puedan desarrollar sus habilidades deportivas.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### Producto

#### Servicio básico

Una empresa enfocada en brindar un servicio de consultorías a las 26 universidades de la provincia de pichincha en temas de administración deportiva.

#### Producto Real

El deporte en el Ecuador ha tenido una evolución los últimos años y no solo el fútbol. Según la investigación que se realizó existen tres tendencias como, realizar deportes colectivos en el menor tiempo posible, realizar por lo menos dos horas diarias y por último realizar deporte por hobby para relajarse y salir de lo cotidiano. Adicionalmente en el país pocos son los deportistas que viven de ello, es por esto que muchos deportistas dejan el deporte para dedicarse al estudio y trabajo. Pero desarrollar el deporte en las universidades puede ser una oportunidad para que las personas por lo menos los primeros semestres puedan continuar con la práctica deportiva sin descuidar los estudios.

Este servicio está dirigido a las 26 universidades de Pichincha, las cuales pueden tener clubes deportivos o no. Con el fin de llegar a todos los estudiantes que realicen deporte o no y por medio de esta iniciativa se dará la oportunidad a los que no han realizado deporte de que practiquen y encuentren el sentido de realizar actividad física.

El nombre de la empresa es Referee Consulting, con el siguiente slogan: "No juzgamos, Desarrollamos". El nombre y slogan fue definido de acuerdo a los principios, valores y objetivos de la empresa. El logo se lo encontrará en los anexos.

Los servicios que ofrece Referee Consulting son los siguientes:

- Manejo de comunicación interna: Este servicio permitirá manejar toda la comunicación de los clubes deportivos usando diferentes medios para llegar a todos los estudiantes.
- Definir las estrategias de marketing internas: Este servicio por medio de un análisis interno se identificará las estrategias utilizadas y sus resultados, a partir de eso se podrá realizar las mejoras en cuanto a las estrategias dirigido a estudiantes.
- Creación de campeonatos internos: Se crearán campeonatos para la mayor cantidad de deportes que dependerá de la demanda, además esto ayudará hacer conocer los clubes que la universidad brinda. El valor de este servicio será el 40% de la utilidad y el 60% restante será para la universidad.
- Investigación de mercados: Se realizarán estudios cuantitativos y cualitativos usando técnicas como encuestas y grupos focales, que consta del análisis y regalos para los participantes. Esto ayudará a mejorar el servicio y conocer a profundidad las preferencias de los estudiantes en cuanto al deporte.

- Materiales deportivos: Este servicio ayudará a negociar consorcios con diferentes empresas de accesorios deportivos, con el fin de conseguir con facilidad cuando las universidades necesiten.
- Manejo de la parte técnico deportivo: Mediante este servicio Referee Consulting estará a cargo de estructurar la forma de entrenar y dirigir las clases deportivas de acuerdo a la necesidad de los estudiantes por medio de una metodología eficiente.
- Búsqueda y capacitación de entrenadores: Por medio de convenios con universidades e institutos se realizará una base de datos con entrenadores de diferentes deportes. Además se armará un plan de capacitación de entrenadores para que todos estén alineados y enseñen de la misma forma, respetando la filosofía de la empresa. Adicional a esto habrán capacitaciones con nuevas técnicas y métodos deportivos siendo innovadores.
- Diseño de instalaciones: Referee Consulting, se encargará de adaptar las instalaciones que la institución ponga a disposición para realizar deporte, como por ejemplo aulas o espacios verdes.

Referee Consulting brindará tres tipos de paquetes, el cual será escogido por el cliente según a su conveniencia.

1. Asesor Deportivo: El primer paquete principalmente es para las universidades con departamento deportivo, pero se dejará escoger a la institución. Los servicios escogerán las universidades para fortalecer e identificar las falencias del área con el fin de realizar un proyecto para que la universidad lo implemente en sus actividades administrativas y deportivas. El proceso tendrá seguimiento hasta conseguir los objetivos transformando debilidades en fortalezas.
2. Director deportivo: El segundo paquete estará dirigido a universidades sin clubes. Donde se brindará un servicio completo ayudando a implementar un departamento deportivo en la universidad. Esto se logrará con la administración total del departamento usando todos los servicios, lo conveniente sería durante un año con un segundo año de asesoría garantizando resultados diferentes y visibles. Sin embargo esto lo definirá la universidad posicionando a los clubes en la universidad.
3. Consultor de Entrenamiento: Este servicio se basa en mejorar la metodología y técnica de los entrenadores, innovando sus ideas y enseñanza. Adicional la empresa tendrá una base de datos con entrenadores de diferentes disciplinas para cubrir las necesidades de las universidades.

### Producto aumentado

Los servicios adicionales de los básicos serán los siguientes:

- Manejo de comunicación externas de las universidades: Este servicio complementará la comunicación. Lo que hará Referee Consulting es manejar toda la comunicación de los clubes deportivos usando diferentes medios para llegar a un segmento diferente al de los estudiantes, como colegios incluso generar hinchada para cada deporte que se practicará.

- Definir las estrategias de marketing externas de las universidades: Referee Consulting, por medio de un análisis interno identificará las estrategias utilizadas y sus resultados, a partir de eso se podrá realizar las mejoras en cuanto a las estrategias dirigido a segmentos diferentes a los estudiante
- Creación de campeonatos interuniversitarios: Se crearán campeonatos para la mayor cantidad de deportes. Esto dependerá de la demanda del deporte y ayudará a que la empresa sea reconocida por su organización y atributos. Al igual que los campeonatos internos valor de este servicio será el 40% de la utilidad y el 60% restante será para la universidad.
- Generación de recursos: Referee Consulting en caso de que la universidad no tenga los recursos para ayudar al desarrollo del deporte universitario, buscará opciones para generar recursos por medio de auspicios. Donde el 60% del auspicio será dirigido a la universidad mientras el 40% restante es para la empresa. En el paquete de auspiciantes habrán dos categorías.
  - Colaboradores: Las empresas parte de esta categoría deberán aportar con producto para el evento.
  - Patrocinadores: Las empresas parte de esta categoría deberán aportar con efectivo, el valor variará de acuerdo al impacto del evento.

Los valores dependerán de los paquetes, servicios y tiempo que el cliente desee. Por lo que antes de realizar cualquier actividad, se deberá crear un contrato especificando las responsabilidades de cada parte.

Los valores se fijaron de acuerdo a los gastos, con el fin de cubrir la inversión inicial en el primer año. Esto se detalla en el capítulo financiero.

## **Plaza**

Lo que se explica en esta parte del marketing mix son las estrategias de Referee Consulting para estar disponible para sus clientes en cuanto al servicio requerido. Adicionalmente las estrategias que se usarán para la distribución de este servicio siempre irán dirigidas a dos tipos de clientes, las universidades y estudiantes, porque a la final son los que reciben beneficios del servicio. Por lo que todo este esfuerzo que se realice se verá reflejado en el precio final presentado al cliente.

## Canales de marketing empresariales

El canal que la empresa usará para desarrollar una mejor experiencia a las universidades será el uno, el cual consiste en una relación directa donde la empresa entabla una relación sin intermediarios con la misma. En cambio para los estudiantes será el canal número dos, debido a que cualquier contacto con ellos será por medio de la universidad, siempre respetando las políticas y contrato acordado con cada institución.

## Número de intermediarios

La estrategia que se usará para a las universidades es la intensiva. Debido a que Referee Consulting debe llegar a todo el mercado, ya que los clientes no son muchos. Sin embargo el deporte no está explotado por lo que es una gran oportunidad para ayudar a las instituciones y al mismo tiempo ser reconocida.

Por el otro lado se utilizará otra estrategia dirigida a los estudiantes que practiquen deporte profesionalmente y será la exclusiva, para captar nuevos estudiantes. Con el objetivo de que estos estudiantes conozcan los servicios ofrecidos para ellos, cosa que no había pasado antes y de esta forma seguir formando a estas personas, sin descuidar a los demás.

### Logística de marketing

La logística se dividirá en dos partes como se ha venido dividiendo, el primero son dirigidas a las universidades y el segundo los estudiantes.

Las actividades que se deberán realizar para la universidad dependerán de los servicios requeridos por la misma, a continuación se mencionarán algunos:

- Entrega de información de servicios a instituciones.
- Fijación de servicios por parte de las dos partes.
- Creación de contrato con firma de las dos partes.
- Recopilación de información interna y externa.
- Análisis de datos por cada servicio.
- Revisión de información entre las dos partes.
- Búsqueda de accesorios deportivos dependiendo de cada universidad.
- Transporte de accesorios.
- Coordinación con los entrenadores y miembro administrativos de la universidad.
- Informe final de cada servicio
- Seguimiento y control.

Las actividades que se deberán realizar para los estudiantes serán las siguientes:

- Coordinación de horarios.
- Coordinación de instalaciones.
- Coordinación de profesores.
- Entrega de material.
- Comunicación sobre las diferentes actividades.
- Recopilación de información personal.
- Inscripciones.
- Seguridad.
- Recopilación de retroalimentación.

### Promoción

Se usarán estrategias dirigidas hacia universidades y estudiantes, pero también se tomará en cuenta a empresas que es un factor fundamental para el desarrollo de Referee Consulting. Por lo que las estrategias usadas no serán las mismas para los tres grupos. Se detallara los medios que se utilizarán para llegar a las universidades y después para los estudiantes, aunque esto variará dependiendo de la universidad. Por último todas las actividades dirigidas a las universidades que son el cliente principal



apalancan a una estrategia de push con el fin de comunicar a todos los clientes sobre los beneficios que ofrece Referee Consulting.

Las estrategias que se usarán son 5 y a continuación se detallara cada una:

- Publicidad

Los esfuerzos de publicidad serán dirigidos únicamente para los estudiantes, las actividades a realizar son las siguientes:

- Activaciones: Se realizarán demostración de nuevos deportes con el objetivo de hacer conocer con profundidad y creará interés en los estudiantes.
- Ferias de clubes empezando el semestre, informando a los estudiantes de la variedad de deportes que ofrece la universidad.

- Promoción de ventas

Las actividad que se realizará en esta etapa, no será el foco principal de la empresa, por lo menos hasta que las actividades e ingresos sean estables. Lo que se hará es informar al cliente los paquetes promocionales, conformados por los servicios básicos, comunes y de calidad a un valor menor que si lo contratarán individualmente.

- Relaciones públicas

Esta etapa es una de las que más se debe aprovechar para crear una estrategia de push para ser reconocidos, crear y mantener relación con los stakeholders. Lo que se realizará para lograr los objetivos dirigidos a las instituciones será:

- Inauguración de Referee Consulting: Se reservará un espacio pequeño con invitados especiales como deportistas, periodistas, empresas de accesorios deportivos y universidades. Se realizará una pequeña presentación para explicar los servicios y ventajas de la empresa. El valor de este evento será alrededor de \$6.000 dólares.
- Entrevistas: Esto ayudará a reducir costos, debido a que no costará porque se buscará diferentes medios de comunicación como televisión, radios deportivas y académicas impulsando el deporte universitario.
- Alianzas: Se realizarán contratos con empresas de accesorios deportivos, lo cual ayudará a la empresa a ser eficientes al conseguir los materiales que las universidades necesiten. Debido a esto se debe crear relaciones firmes y continuas con todas los stakeholders.

Por el otro lado los esfuerzos para los estudiantes que serán siempre con autorización de las universidades, son los siguientes:

- Inauguración de deportes: El objetivo es que los estudiantes se conozcan entre si y a los profesores. Además ayudará a que se pueda aprovechar la primera clase y no sea solo de presentación.
- Clausura de clubes: Presentación de cada club y resultados de las diferentes competiciones.
- Venta personal

Esta estrategia es la más importante porque es donde se puede contestar todas las dudas que el cliente tenga sobre el servicio. Además se reflejan las fortalezas y debilidades, por lo que las personas encargadas de esta comunicación deben estar muy bien capacitadas.

Las actividades dirigidas para las universidades son las siguientes:

- Se seleccionará a un colaborador por universidad, ofreciendo un servicio personalizado. Solo esa persona podrá tener contacto con la institución, para crear una buena relación y que la persona conozca a profundidad el negocio. El costo de esta estrategia será alrededor de \$600 dólares para el primer año debido al reducido número de clientes y la mayoría de material informativo se tratará de realizarlo digitalmente.

Las actividades dirigidas para los estudiantes son las siguientes:

- Se seleccionará una persona que puede ser la misma que trabaje directo con la institución para que pueda atender cualquier duda a los estudiantes, siempre y cuando la universidad este de acuerdo. Si la persona es escogida por la universidad, deberá ser capacitado para que pueda cumplir con su trabajo.
- Marketing directo

Como las actividades de la venta personal son las principales para llegar a las instituciones, las actividades del marketing directo son las más importantes para llegar a los estudiantes.

- La comunicación para las instituciones como universidades y diferentes empresas, será por medio redes sociales y página web de la empresa, para que conozcan sobre la empresa. Además de poder tener una comunicación instantánea ya que la pagina tendrá un chat al igual que Facebook y twitter.
- Para los estudiantes también se usará redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, pero de los clubes deportivos de las universidades. Por este medio se mantendrá informados a los estudiantes sobre todas las actividades relacionadas a los clubes, el contenido deberá ser llamativo y concreto porque de acuerdo al estudio de mercado los estudiantes buscan información interesante.

### Precio

Se fijará una estrategia de precios basado en el valor agregado, debido a que no existe competencia en la cual se pueda comparar. Por lo cual se medirá y se valorará la calidad y servicio de cada producto y paquete. Al cumplir el objetivo de tener dos contratos en el primer año, donde el uno sea Asesor deportivo y el otro Director deportivo, la empresa estará cubriendo los gastos fijos por mes. En servicios no se toma en cuenta el margen debido a que todos los recursos utilizados son gastos.

Los precios expresados ayudarán a generar rentabilidad para la empresa. Esto se debe a que se fijaron los precios para poder cubrir todos los gastos, además se tomó en cuenta el presupuesto que las universidades dirigen a los clubes deportivos por

medio de la investigación de mercados, lo cual es \$10.000 solo para actividades, aparte del pago al personal.

Tabla 2

PAQUETES		
Ítem	Unidades	Valor
Asesor deportivo	1 Mes	\$ 350,00
Director deportivo	1 Mes	\$ 4.400,00
Consultor de entrenadores	1 Mes	\$ 500,00

Tabla 3

SERVICIOS		
Ítem	Unidades	Valor
Comunicación interna	1 mes	\$ 400,00
Comunicación externa	1 mes	\$ 200,00
Encuesta	1	\$ 10,00
Grupo focal	1	\$ 350,00
Asesoría en estrategias de marketing	1	\$ 1.300,00
Técnico deportivo	1 mes	\$ 2.000,00
Selección de entrenadores	1 mes	\$ 300,00
Capacitación a entrenadores	1	\$ 300,00
Diseño de instalaciones	Por mes	\$ 300,00

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión

Referee Consulting es una empresa enfocada en la ciudad de Quito que busca promover el deporte como un hábito sano. Que busca cumplir los sueños de muchos jóvenes universitarios de estudiar y seguir con buenas prácticas deportivas, a nivel competitivo, inculcando valores a colaboradores y clientes de la empresa.

### Visión

Ser la empresa pionera en apoyar y desarrollar el deporte universitario en la ciudad de Quito, creando interés en el mismo dentro de los próximos cinco años.

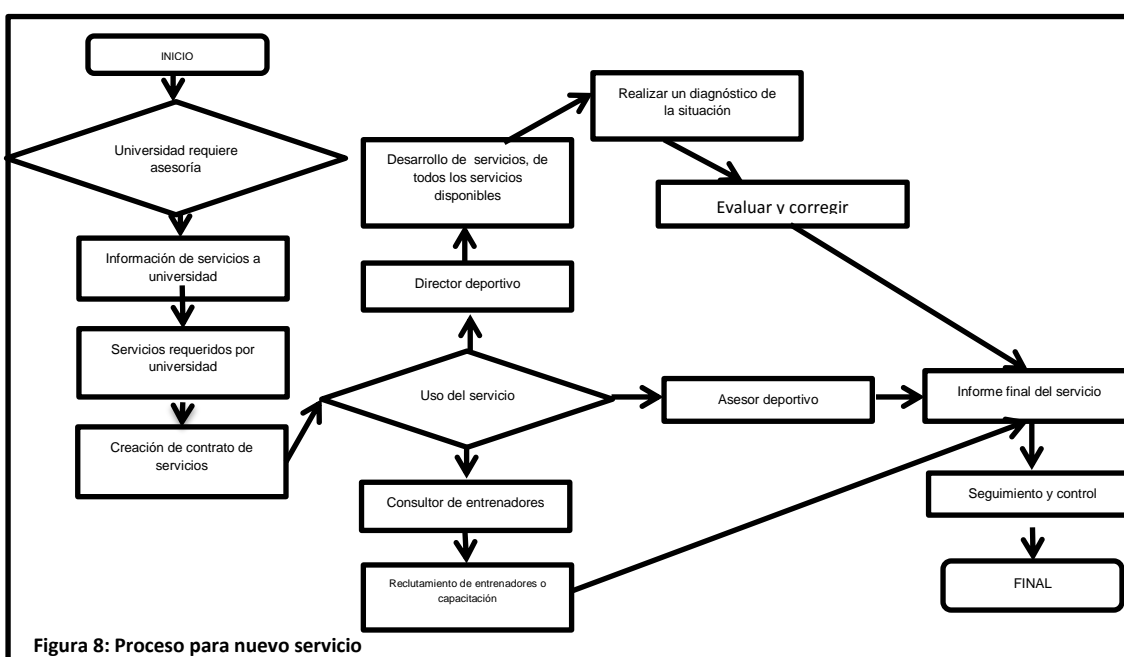
### Objetivos

- Corto plazo
  - Cubrir el 100% de gastos de la empresa de los tres primeros meses, por medio de la inversión inicial.
  - Obtener dos contratos con dos universidades en la ciudad de Quito, con el fin de cubrir los gastos y llegar al punto de equilibrio en el primer año.

- Ser conocidos por todas las universidades de Quito, por brindar un buen servicio y efectivos resultados en un plazo de un año.
- Implementar clubes deportivos en una universidad de Quito, con resultados relevantes, durante el primer año.
- Asesorar una universidad con clubes deportivos, obteniendo buenos resultados en el primer año.
- Generar alianzas importantes con tres empresas de accesorios deportivos de calidad en el primer año.
- Mediano plazo
  - Estar posicionado como la primera empresa en ayudar al desarrollo del deporte universitario en cuanto a la gestión empresarial y deportiva en un periodo de dos años.
  - Generar un 30% más de oportunidades para los deportistas que se encuentran estudiando en la universidad en un periodo de tres años.
  - Crear campeonatos interuniversitarios de los deportes más populares de Quito en el transcurso de dos años.
  - Incrementar las ventas un 35% en un periodo de tres años.
- Largo plazo
  - Ingresar al mercado de las universidades de Guayaquil para estructurar el deporte universitario dentro de cinco años.
  - Recuperar el 100% de la inversión inicial en un periodo de siete años.
  - Crear un campeonato nacional de universidades de los deportes más populares que en el país dentro de siete años.

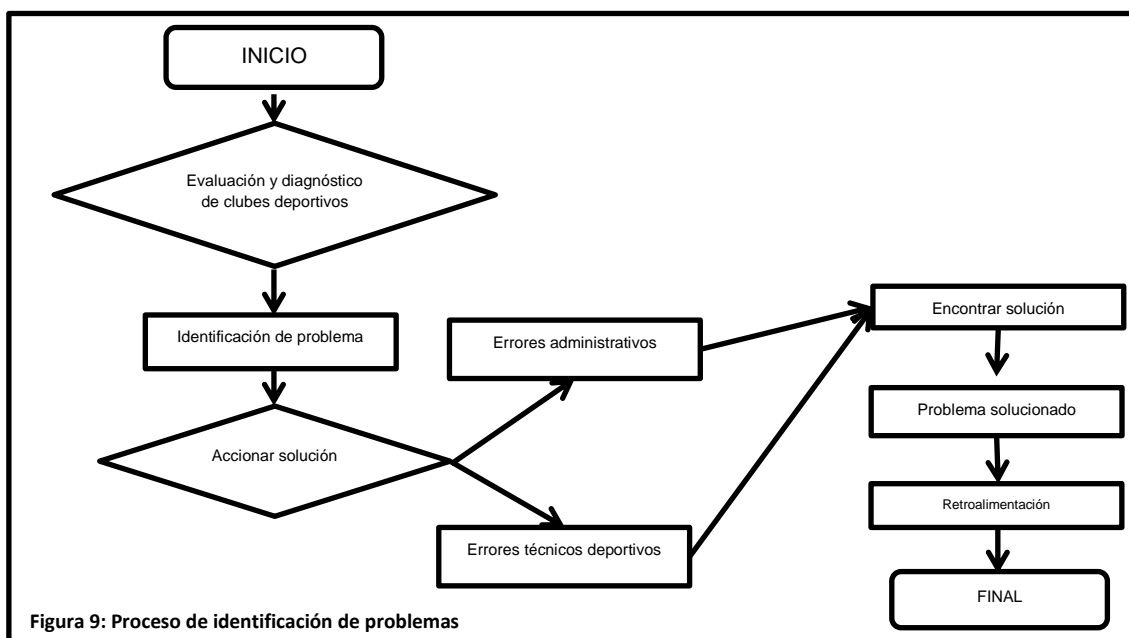
## 6.2 Plan de Operaciones

Se explicaran dos procesos, el uno dirigido a las universidades y el otro a los estudiantes.



El proceso para que una universidad requiera de los servicios de la empresa es el siguiente. Primero la institución debe tener la necesidad de una asesoría o consultoría para los clubes deportivos, al contactarse con la empresa, se le explica los servicios y escogerá los que necesita o los que se le sugiere. Al definir, se realiza un contrato con los servicios pactados, para empezar hacer uso de los mismos. El cliente puede escoger tres paquetes, el director deportivo que se encarga de todo lo que abarca los clubes deportivos como la administración y la parte deportiva y el valor es de \$4.400 dólares. El segundo es el asesor deportivo, que aconseja como se debe llevar la administración en lo que se necesite con un valor de \$350 dólares y por último el consultor de entrenadores, que se encarga de capacitar a los entrenadores con técnicas modernas alineadas a la filosofía de la empresas, además de reclutar entrenadores de diferentes deportes si es necesario y el valor de este servicio es de \$500 dólares.

Para cada servicio se necesita diferente cantidad de personas para poder cumplir los procesos. El director deportivo necesita de todo los colaboradores de la empresa para poder cumplir con sus responsabilidades, debido a que realiza varias actividades como comunicación, creación de diseños etc. El asesor deportivo al igual que el director deportivo necesita de todos los colaboradores, pero no todo el tiempo, eso dependerá de las actividades que deba realizar para la universidad. Por el otro lado el consultor de entrenadores necesitará la ayuda de la asistente para poder realizar la búsqueda de entrenadores si es necesario o tan solo se encarga de su proceso debido a que se encuentra capacitado.



El proceso para los estudiantes es un método netamente dentro de la universidad, debido a que se deben cumplir las normas que la universidad disponga para los estudiantes. El proceso comienza cuando se va a controlar la logística de los clubes y lo siguiente es identificar las actividades a realizar, que pueden ser:

- Deportivas:

- Coordinación de instalaciones enfocada en la práctica deportiva.
- Coordinación de entrenadores.
- Administrativas
  - Entrega de material: En caso de que sea falta de material, eso se deberá revisar en la bodega de la empresa para ver si existe lo que se necesita, si no lo hay, se solicita al proveedor.
  - Comunicación sobre las diferentes actividades.
  - Recopilación de información personal.
  - Coordinación de eventos.
  - Seguridad.
  - Coordinación de horarios.
  - Inscripciones.

Al identificar las actividades se modifica y al finalizar toda actividad se deberá pedir retroalimentación a los estudiantes, por medio de pequeñas encuestas para medir eficiencia.

### **6.3 Estructura Organizacional**

Referee Consulting será una compañía limitada que contará con tres socios, los cuales aportaran con un porcentaje de la inversión inicial. El objetivo de tener socios es no endeudar a la empresa por medio de préstamos. Para la puesta en marcha de la empresa se necesitará un abogado el cual se encargará de todos los trámites legales, el valor total de este proceso es de \$1200 dólares y se encuentra detallado en el anexo 8.

La oficina de Referee Consulting estará ubicada en la República del Salvador, esto será una ventaja porque está en un lugar céntrico y tiene facilidad de transporte. Adicional a eso el costo del arriendo es de \$650, lo que es asequible y refleja los beneficios porque cuenta con dos bodegas para guardar los materiales deportivos y el espacio de trabajo es amplio para comodidad de los colaboradores.

La estructura organizacional de la empresa se podrá observar en el anexo 5. La estructura que usará la empresa será en forma horizontal, que demuestra la importancia de cada puesto para el desarrollo de la empresa. La misma ayudará a brindar un servicio de calidad, siendo eficientes y tratando de cubrir todas las necesidades que los clientes deseen. Por el momento los tres departamentos que posee la empresa son suficientes, además el primer año se piensa trabajar con dos instituciones. El salario de cada cargo se encuentra expresado en el anexo 9, el total de todos los salarios durante los tres primeros meses es de \$12.975 dólares. Se toma el salario de tres meses porque será un periodo de búsqueda de clientes, por lo que este valor está incluido en la inversión inicial.

A continuación se describirá brevemente cada puesto de trabajo.

Gerente general: Encargado de la coordinación de los colaboradores, de la parte de marketing y comunicación de la empresa. Además será responsable de realizar el servicio de asesor deportivo.

Asistente: Asiste en diferentes actividades a todos los colaboradores de la empresa.

Ejecutivo financiero: Encargado de llevar las finanzas y presupuesto de la empresa.

Community Manager: Encargado de todos los medio de comunicación digital de la empresa y universidades.

Diseñador: Encargado de realizar todo lo que tenga que ver con temas de imagen tanto de la empresa como de las universidades:

Ejecutivo de marketing: Encargado del servicio de director deportivo de la universidad que se tendrá en el primer año.

Ejecutivo Técnico deportivo: Encargado de los servicios que tienen que ver netamente con la parte técnica deportiva y de entrenadores para las universidades.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

Todas las operaciones mencionadas en esta etapa del proyecto son proyectadas hasta cinco años, esto quiere decir desde el 2016 hasta el 2020. Para las proyecciones se tomó en cuenta dos factores, la inflación que es el 4% para los precios y los potenciales clientes los cuales son las universidades de la ciudad de Quito, que son 26. Pero se tomará en cuenta aquellas con 3.000 estudiantes para cumplir con la cantidad de servicios proyectados cada año.

Las proyecciones también están expresadas de acuerdo a la participación que se espera para la empresa. En el primer año el objetivo es estar presente en dos universidades y tratar de duplicar ese número para el siguiente año y mantener eso por dos años. Al cuarto año se espera duplicar los servicios de los años dos y tres, para estar presente en ocho universidades brindando diferentes servicios hasta el quinto año.

El Estado de Resultados expresado en el anexo 13 indica el rendimiento de las operaciones que realizará la empresa anualmente, es decir encontrar la utilidad o pérdida al final del año contable. Esto dependerá del cumplimiento de las ventas, aunque en la operación realizada la empresa genera ganancias. Se realiza primero esta operación, porque de ello se realizan el resto de operaciones.

El balance general expresado en el anexo 14 se conforma por la información del estado de resultados y el flujo de efectivo. Con el fin de comparar los activos con los pasivos más patrimonio de la empresa para obtener el saldo final.

Por último el flujo de caja expresado en el anexo 12, siendo el último paso para conocer las salidas y entradas de caja o efectivo durante los próximos cinco años. Con esto se obtendrá la evaluación final del proyecto mediante los índices financieros.

### **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

Todas las operaciones que se realizaron para obtener la inversión inicial fueron con valores reales para obtener una valorización fija y real que ayuda a la creación del proyecto. Los datos están expresados en los anexos del 7 al 11.

La inversión inicial está conformada por varios factores importantes para el establecimiento de Referee Consulting. La inversión inicial se dividió en tres tablas, en la primera se detallan todos los activos tangibles con sus respectivas depreciaciones proyectadas hasta cinco años, el total es de \$12900. La segunda tabla demuestra los activos intangibles con sus respectivas amortizaciones proyectadas a cinco años y el total es de \$1.200. La última tabla expresa es el capital de trabajo, donde se encuentran los valores para nómina, arriendo, servicios básicos y publicidad durante tres meses, el total es de \$23.125. Por último \$5,175 se usará como caja para cualquier imprevisto.

El total necesario para cubrir el capital inicial es de \$45.000. Debido a que la inversión no es excesivamente alta, habrá tres inversionistas que se harán cargo y la división a pagar de cada uno se detalla en el anexo 20.

### **7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto**

Para determinar la evaluación final se usaron dos indicadores basándose en los flujos de caja proyectados a cinco años. Estos dos indicadores son el VAN y el TIR, para lograr realizar el VAN se necesitó sacar la tasa de descuento mediante CAPM, que se detalla en el anexo 16 con un resultado de 14,83% Mediante esta evaluación se puede inferir que el proyecto es viable debido a los resultados dados por estos dos índices. Donde el resultado del VAN es \$ 80.349,62 lo que significa que el proyecto es viable debido a que este sería la ganancia por encima de la tasa de descuento, brindando un valor agregado rentable al inversionista. Mientras el resultado del TIR es 53%, lo que significa el porcentaje de retorno sobre los flujos de caja planteados, respaldando la viabilidad de proyecto.

### **7.4 Índices financieros**

Se realizaron todos los índices financieros que aportan información relevante para el desarrollo financiero de la empresa. Los cuadros se podrán observar en los anexos del 17 al 19.

Los índices que se realizaron son actividad, endeudamiento y rentabilidad. En general Referee Consulting en término financieros tiene un futuro favorable y viable, siempre y cuando se logren las ventas proyectadas. Además si comparamos los índices con el análisis de la industria que se realizó anteriormente, se puede concluir que las oportunidades de la empresa en esta industria son altas. Se puede observar que los índices de rentabilidad son beneficiosos para la empresa, además la industria también refleja rentabilidad, debido a que es una de las industrias que más crece y es difícil que las personas dejen de consumir. Por último es apalancada por el apoyo que recibe por parte del gobierno.

La información que se pudo sacar en los índices de actividad es que los activos que posee la empresa generan gran valor y aportan para el desarrollo de la empresa. Además ayuda a determinar el plazo que se les debe fijar a los clientes para el pago,



el cual en el primer año es 100 días y de esta forma tener una idea de la cantidad de ingresos que se recibirá cada 100 días esto quiere decir por lo menos 3 veces al año.

Los índices de endeudamiento arrojaron datos donde reflejan que Referee Consulting no presenta un grado alto de endeudamiento para los acreedores durante los cinco años. Por el otro lado el riesgo no es alto, pero cada vez aumenta por lo que para el sexto año se debería realizar planes de acción para mantener la tasa de riesgo de la empresa.

Por último los índices de rentabilidad que reflejan un claro crecimiento en la utilidad de la empresa, lo que resalta la madurez de la empresa con los años y ayuda a que los inversionistas confíen en el proyecto.

Mediante los índices financieros se respalda la viabilidad del proyecto, ya que los resultados analizados han sido positivos. Además refleja que hay que tener cuidado en el quinto año debido a que en algunos índices los porcentajes son menores que los del cuarto año por lo que no podría ser bueno para la empresa debido a que puede expresar que la empresa al quinto año se desacelera, aunque los porcentajes son mínimos.

## **8. CONCLUSIONES**

En estos momentos el panorama económico del país no es favorable para muchas industrias, pero con los datos obtenidos de la industria se puede concluir que la industria de la enseñanza se mantendrá.

En conclusión, las oportunidades que existen en la industria son mayores a las amenazas por lo que es positivo para la empresa y lo que ayuda a calmar el panorama.

En las últimas décadas el deporte es un factor que mueve mucha gente alrededor del mundo y que pocos lo están aprovechando. Existen pocas personas que aprovechan este mundo maravilloso para el bien de la sociedad, la mayoría lo usan para bien propio.

El deporte ha cambiado completamente los hábitos de muchas personas, tanto que se ha convertido en una necesidad básica para muchos.

En conclusión, la mayoría de universidades en Quito no se han dado cuenta de la ventaja competitiva que es tener desarrollado un buen departamento de deportes que ayude al estudiante a seguir y fomentar la práctica deportiva.

La comunicación de las universidades a los estudiantes no es la adecuada, debido a que no es atractiva. Pero esto no solo es un problema universitario, sino del país, debido a que pocas son las empresas que logran llamar la atención del consumidor con publicidad.

Aunque se piense que el mercado de las universidades es reducido, a comparación de otras provincias es grande y lo más importante es que el servicio que Referee Consulting brinda, no está explotado lo suficiente.

Los gastos que incurren para realizar este servicio no son muy altos por lo que la implementación de la empresa se hace factible. Debido a esto no se realizó un préstamo bancario y se lo puede realizar por medio de accionistas.

Mediante la evaluación financiera que se realizó se llegó a la conclusión de que el proyecto es viable por medio de los indicadores del VAN y el TIR.

Las proyecciones que se realizaron en cuanto a las ventas están acorde a los objetivos, los cuales no son difíciles de cumplir. Pero si no se llega a la cuota, la empresa sufrirá problemas económicos.

Se puede concluir que Referee Consulting posee un buen panorama de acuerdo al análisis realizado, entre los factores internos externos y las proyecciones financieras, ya que todas generan rentabilidad creando grandes oportunidades.

## REFERENCIAS

- Andes,(2014).Recuperado el18/05/2015:<http://www.andes.info.ec/es/noticias/presupuesto-ecuador-2015-preve- inversiones-8116-millones-dolares.html>
- Andes,(2015).Recuperado el03/10/2015:  
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-ecuador-crecera-19-2015-segun- ultimas-previsiones-banco-central.html>
- Banco Central,(2015).Recuperado el18/05/2015:  
<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=%2Fdocumentos%2FPublicacionesNotas%2FNotas%2FInflacion%2Finf201504.pdf>
- Banco Central,(2015).Recuperado el03/10/2015:<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/808-la- econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-30-en-el- primer-trimestre-de-2015>
- CIDOB,(2011) ).Recuperado el17/05/2015:  
[http://www.cidob.org/documentacion/biografias\\_lideres\\_politicos/america\\_del\\_sur/ecuador/rafael\\_correa\\_delgado](http://www.cidob.org/documentacion/biografias_lideres_politicos/america_del_sur/ecuador/rafael_correa_delgado)
- Ciudad Nueva,(2013).Recuperado el17/05/2015:<http://www.ciudadnueva.org.ar/areas-tematicas/internacionales/ecuador-y-su-deuda-externa>
- Constitución del Ecuador,(2008).Recuperado el17/05/2015:  
[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- CountryMeters,(2015).Recuperado el04/10/2015  
<http://countrymeters.info/es/Ecuador>
- El Comercio, (2012).Recuperado el17/05/2015:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/monedas-cuentan- historia-del-pais.html>
- El Comercio,(2013).Recuperado el 26/04/2015:  
<http://www.elcomercio.com/blogs/el-guapo-de-la-barra/futbol-femenino- ecuador.html>
- El Comercio,(2014).Recuperado el17/05/2015:  
[http://www.elcomercio.com/politica/Rafael\\_Correa-aniversario- Ecuador-presidencia-revolucion\\_ciudadana\\_0\\_1066693378.html](http://www.elcomercio.com/politica/Rafael_Correa-aniversario- Ecuador-presidencia-revolucion_ciudadana_0_1066693378.html)
- El Telégrafo,(2015).Recuperado el17/05/2015:  
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/con-el-boom-petrolero-1972-1982-inicio-el-endeudamiento-externo-infografia.html>
- El Universo,(2015).Recuperado el18/05/2015:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo- cae-complica-economia-este-2015>

- FIFA,(2006).Recuperado el 26/04/2015:  
[http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga\\_9472.pdf](http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf)
- Hdp,(2011).Recuperado el17/05/2015:  
<http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=293>
- INEC,(2010).Recuperado el 18/05/2015:<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC,(2012).Recuperado el 22/04/2015:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso\\_Tiempo/Presentacion\\_%20Principales\\_Resultados.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf)
- INEC,(2013).Recuperado el 18/05/2015:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- INEC,(2013-2014).Recuperado el 22/04/2015:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/)
- INEC,(2015).Recuperado el03/10/2015:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionAgosto2015/Reporte\\_inflacion\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionAgosto2015/Reporte_inflacion_2015.pdf)
- Ministerio del Deporte,(2015).Recuperado el 22/04/2015:  
<http://www.deporte.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio del Interior,(2014).Recuperado el17/05/2015:  
<http://www.ministeriointerior.gob.ec/presidente-de-la-republica-felicito-ejemplar-labor-policial-frente-a-las-protestas/>
- Ministerio del Interior,(2014).Recuperado el17/05/2015:<http://www.inclusion.gob.ec/los-ministerios-de-inclusion-economica-y-social-salud-publica-educacion-cultural-turismo-deporte-justicia-y-relaciones-laborales-el-instituto-ecuatoriano-de-seguridad-social-el-servicio-de-ren/>
- OMS,(2014).Recuperado el 22/04/2015:  
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/es/>
- Ortiz,(2011).Recuperado el 17/05/2015:<http://auto.ec/1/historia/republica.php>
- Paz y Miño,(2011).Recuperado el 17/05/2015:[http://the.pazymino.com/JPyM-Epoca\\_Cacaotera\\_Ecuador.pdf](http://the.pazymino.com/JPyM-Epoca_Cacaotera_Ecuador.pdf)
- Revista EKOS,(2015).Recuperado el03/10/2015:  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>

TeraDeportes,(2014). Brian Zambrano.Recuperado el 26/04/2015:  
<http://www.teradeportes.com/futbol/sudamerica/copa-america-femenina/ecuador-2014/galo-sanchez-el-futbol-femenino-ecuatoriano-si->

## **ANEXOS**

# Anexo 1

## Encuesta para universidades sin clubes deportivos

**ENCUESTA**

1. ¿Practica algún deporte?

Si  No

**Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta 6.**

2. ¿Qué deportes practica? Puede escoger más de una opción

Fútbol  Tenis  Básquet  Artes Marciales  Pesas   
 Atletismo  Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Con qué frecuencia practica estos deportes?

1 vez a la semana  2 veces a la semana   
 3 veces a la semana  4 o más veces a la semana

4. ¿En dónde practica este deporte?

Unidad  Clubes privados  Gimnasios   
 Espacio público  Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas horas diarias dedica a la práctica de este deporte?

1 hora  2 horas  3-4 horas  5 o más

6. ¿Cuántas horas diarias pasa en la universidad?

2 horas  3-4 horas  5-6 horas  7 o más

7. ¿Cuántas horas libres (huecos) aproximadamente tiene en un día normal de clases?

1  2  3  más de 3

8. ¿Qué hace normalmente en sus horas libres (huecos)?

Deberes  Comer  Deporte  Otro \_\_\_\_\_

9. ¿En su universidad existen clubes deportivos?

Si  No  No conoce

10. ¿Le gustaría que su universidad de la opción de participar en clubes deportivos?

Si  No

11. Mencione los deportes que le gustaría que existieran en su universidad.

12. ¿Qué horarios serían los adecuados para participar en los clubes?

8am-8am  10am-12am  15pm-17pm  18pm-20pm

¿Cuánto tiempo diario sería el adecuado para una clase?

1 hora  2 horas  3 o más

13. ¿Le gustaría participar en diferentes competencias deportivas representando a la universidad por medio del club?

Si  No

**Si su respuesta fue SI pase a la pregunta 15.**

14. Si su respuesta fue NO, explique el ¿Por qué?

---

15. ¿Cómo le gustaría informarse sobre los clubes de su universidad? Puede escoger más de uno.

Correo de la universidad  Correo personal  Redes Sociales   
 Afiche en las instalaciones  Feria de clubes  Otro \_\_\_\_\_

16. ¿Por qué medio le gustaría que fuera la inscripción?

Correo  Carga horaria  Campus Universitario

Edad: 18-20  21-23  24-26

Sexo: F  M

Universidad: \_\_\_\_\_

Semestre: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Fin de la encuesta. ¡Gracias por su participación!

# Anexo 2

## Encuesta para universidades con clubes deportivos

**ENCUESTA**

1. ¿Practica algún deporte?

Si  No

**Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta 6.**

2. ¿Qué deportes practica? Escoge más de dos opciones.

Fútbol  Tenis  Básquet  Artes Marciales  Pesas   
 Atletismo  Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Con qué frecuencia practica estos deportes?

1 vez a la semana  2 veces a la semana   
 3 veces a la semana  4 o más veces a la semana

4. ¿En dónde practica este deporte?

Universidad  Clubes privados  Gimnasios   
 Espacio Público  Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas horas diarias dedica a la práctica de este deporte?

1 hora  2 horas  3-4 horas  5 o más

6. ¿Cuántas horas diarias pasa en la universidad?

2 horas  3-4 horas  5-6 horas  7 o más

7. ¿Cuántas horas libres (huecos) aproximadamente tiene en un día normal de clases?

1  2  3  más de 3

8. ¿Qué hace normalmente en sus horas libres (huecos)?

Deberes  Comer  Deporte  Otro \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce acerca de la existencia de los clubes deportivos de su universidad?

Si  No  No conoce

10. ¿Ha sido parte de un club?

Si  No

**Si su respuesta fue NO pase a la pregunta número 16.**

11. ¿A qué club deportivo pertenece o perteneció?

12. ¿Cómo se enteró de los clubes?

Recomendación  Feria de clubes  Correo electrónico   
 Material Publicitario  Otro \_\_\_\_\_

13. Califique del 1 al 5, siendo 5 muy satisfecho y 1 nada satisfecho la siguiente pregunta:

¿Cuál fue su grado de satisfacción del club en el que participó?

1  2  3  4  5

14. ¿Recomendaría el club a algún amigo o conocido?

Si  No

**Si su respuesta es NO, cuál es la razón?**

---

15. ¿Cuál considera usted que es la razón por la que algunas personas no conocen de la existencia de los clubes deportivos dentro de su universidad?

Información poco atractiva  Poca información   
 Desinterés del estudiante  Clubes poco atractivos  Otro \_\_\_\_\_

16. ¿Qué recomendaría para que los clubes deportivos de su universidad sean conocidos por todos los estudiantes?

---

Edad: 18-20  21-23  24-26

Sexo: F  M

Universidad: \_\_\_\_\_

Semestre: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Fin de la encuesta. ¡Gracias por su participación!

# Anexo 3

## Guía de grupo focal

**UNIVERSIDADES CON CLUBES**

**Guía Focus group**

**Reglas**

- 1) Toda opinión es válida, no existen respuestas correctas ni incorrectas por lo que todos debemos respetar la opinión de los demás.
- 2) Levantar la mano para dar su opinión o comentario.
- 3) No crear conversaciones laterales.
- 4) Pongamos atención a lo que dicen los demás.
- 5) No nos desvíamos del tema central.

**¿Tienen alguna pregunta?**

**Calentamiento**

1. Nombre
2. Edad
3. Universidad
4. Carrera
5. Semestre
6. Ocupación

**Preguntas**

A continuación formularemos algunas preguntas.

**Estilo de vida**

1. ¿Describe un día normal el fin de semana?
2. ¿Describe un día normal en la universidad?
3. ¿Qué hace en su tiempo libre?
4. ¿Tiene algún tipo de hobby?
5. ¿Qué deporte practica actualmente?
6. ¿Qué deporte ha practicado?

**Descripción de Universidades.**

1. Hablar sobre sus universidades.
2. Segmentar por universidades y preguntar las actividades extracurriculares.

**Extracurriculares**

1. ¿Sus universidades poseen extracurriculares?
2. ¿Qué tipo de extracurriculares poseen?
3. ¿Cuál es el mejor en su universidad? ¿Por qué?

4. ¿Cuál es el peor? ¿Por qué?

**Enfoquémonos en los extracurriculares deportivos.**

5. ¿Han existido algún extracurricule? Si, no, ¿por qué?

A los que contestaran NO:

- ¿Por qué nunca se han inscrito en un club deportivo?
- ¿En el futuro, considera usted que se inscribiría a un club?
- ¿Qué club escogerían?

A los que sí han sido parte:

**Experiencia**

- 1) ¿Cuál fue su experiencia?
- 2) ¿Volverían a participar en un club?
- 3) ¿Recomendarían el club a un amigo?
- 4) ¿Que te incentivó a ser parte de un club deportivo?

**Comunicación**

- 1) ¿Cómo se enteraron de los clubes? (comunicación)
- 2) ¿Creen que todos los estudiantes de la universidad conocen acerca de los clubes deportivos?

**Motivación**

- 1) ¿Cuál crees que es la motivación para entrar a un club deportivo?
- 2) ¿A qué club se unieron y por qué? A los que son parte de un club por qué eligieron ese club.

**Oportunidades brindadas**

- 3) ¿Cree que el ingresar en un club es una oportunidad para competir en diferentes torneos relacionados a la disciplina del club?

**Desventajas**

- 5) ¿Cuál considera usted que es el principal motivo para que no haya tanta acogida de parte de los estudiantes a los clubes?
- 6) ¿Cree que la universidad le da importancia a los clubes?

**Administración**

- 7) ¿Cree que la gestión de los clubes es la correcta?

**Mejoras**

- 8) ¿Qué mejoraría de los clubes y como filiera para que se conozcan más?

# Anexo 4

## Guía de grupo focal

**UNIVERSIDADES SIN CLUBES**

**Guía Focus group**

**Reglas**

- 1) Toda opinión es válida, no existen respuestas correctas ni incorrectas por lo que todos debemos respetar la opinión de los demás.
- 2) Levantar la mano para dar su opinión o comentario.
- 3) No crear conversaciones laterales.
- 4) Pongamos atención a lo que dicen los demás.
- 5) No nos desvíamos del tema central.

**¿Tienen alguna pregunta?**

**Calentamiento**

1. Nombre
2. Edad
3. Universidad
4. Carrera
5. Semestre
6. Ocupación

**Preguntas**

A continuación formularemos algunas preguntas.

**Estilo de vida**

1. ¿Describe un día normal el fin de semana?
2. ¿Describe un día normal en la universidad?
3. ¿Qué hace en su tiempo libre?
4. ¿Tiene algún tipo de hobby?
5. ¿Qué deporte practica actualmente?
6. ¿Qué deporte ha practicado?

**Descripción de Universidades.**

1. ¿Cómo se siente con su universidad?
2. ¿Por qué escogió esa universidad?
3. ¿Qué les gusta?
4. ¿Qué les disgusta?
5. ¿Qué le falta mejorar?

**Extracurriculares**

1. ¿Su universidad posee extracurriculares?
2. ¿Qué tipo de extracurriculares poseen?
3. ¿Cuál es el mejor en su universidad? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el peor? ¿Por qué?

**Enfoquémonos en los extracurriculares deportivos.**

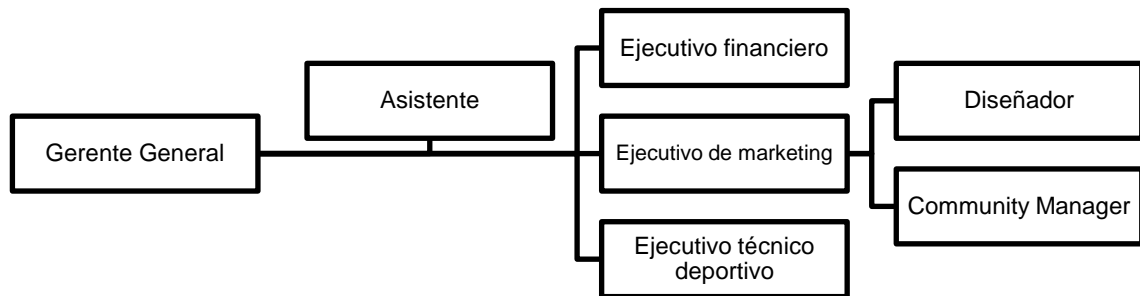
1. ¿Le interesa que haya clubes deportivos? ¿por qué?
2. ¿Por qué cree que no hay clubes deportivos en su universidad?
3. ¿Cree que en el futuro habrán clubes deportivos?
4. ¿Cómo cree que sería la organización? ¿por qué?
5. ¿Qué clubes cree que habrían? ¿por qué?
6. ¿Qué clubes resaltarían? ¿por qué?
7. ¿Qué clubes no gustarían? ¿por qué?
8. ¿Tiene su universidad la infraestructura adecuada?
9. ¿Participarían en los clubes de un club?
10. ¿Qué club escogerían?
11. ¿Cuál sería un incentivo para entrar a un club?
12. ¿Cómo le gustaría informarse de los clubes?
13. ¿Cree que el ingresar en un club es una oportunidad para competir en diferentes torneos relacionados a la disciplina del club?
14. ¿Considera que la comunicación de parte de la universidad sería la óptima?
15. ¿Cuál considera usted que puede ser el principal motivo para que no haya acogida de parte de los estudiantes a los clubes?
16. ¿Cree que la universidad le daría importancia a los clubes?
17. ¿Qué ideas daría para un buen desenvolvimiento y gestión, si en su universidad se formarían clubes deportivos?

Gracias a todos por participar en este focus group. Han sido esenciales para el desarrollo de esta investigación.



## Anexo 5

### Organigrama



## Anexo 6



**Referee Consulting**

"No juzgamos, Desarrollamos"

## Anexo 7

INVERSION INICIAL													
ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION							V/RESIDUAL	
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	DEP. ACUM.	
1	<b>Equipos de oficina:</b>												
	Teléfonos	4	\$ 50,00	\$ 200,00	3	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ -
	Computador	7	\$ 800,00	\$ 5.600,00	3	\$ 1.866,67	\$ 1.866,67	\$ 1.866,67	\$ 1.866,67	\$ -	\$ -	\$ 5.600,00	\$ -
	Software	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	3	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ 1.200,00	\$ -
	Office para laptop	7	\$ 300,00	\$ 2.100,00	3	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ 2.100,00	\$ -
	Impresora	2	\$ 200,00	\$ 400,00	3	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ -	\$ -	\$ 400,00	\$ -
	Celulares	4	\$ 200,00	\$ 800,00	3	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ -	\$ -	\$ 800,00	\$ -
	<b>Subtotal</b>			<b>\$ 10.300,00</b>		<b>\$ 3.433,33</b>	<b>\$ 3.433,33</b>	<b>\$ 3.433,33</b>	<b>\$ 3.433,33</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10.300,00</b>	<b>\$ -</b>
2	<b>Muebles:</b>												
	Escritorio	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
	Sillas	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	10	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 750,00	\$ 750,00
	Sillones	2	\$ 400,00	\$ 800,00	10	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Archivador	1	\$ 400,00	\$ 400,00	10	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 200,00	\$ 200,00
	<b>Subtotal</b>			<b>\$ 5.200,00</b>		<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 2.600,00</b>	<b>\$ 2.600,00</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15.500,00</b>		<b>\$ 3.953,33</b>	<b>\$ 3.953,33</b>	<b>\$ 3.953,33</b>	<b>\$ 3.953,33</b>	<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 520,00</b>	<b>\$ 12.900,00</b>	<b>\$ 2.600,00</b>

### Anexo 8

ACTIVOS INTANGIBLES				AMORTIZACION			
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR	VALOR
						AÑO	RESIDUAL
1	Gastos puesta en marcha			\$ 1.200,00	5	\$ 240,00	\$ -
				<b>\$ 1.200,00</b>		<b>\$ 240,00</b>	<b>\$ -</b>

### Anexo 9

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
	<b>Sueldos y honorarios</b>			
1	Gerente Gral.	3 meses	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
3	Ejecutivo de área	3 meses	\$ 600,00	\$ 5.400,00
1	Asistente	3 meses	\$ 425,00	\$ 1.275,00
1	Comunity Manager	3 meses	\$ 500,00	\$ 1.500,00
1	Diseñador	3 meses	\$ 600,00	\$ 1.800,00
	<b>Subtotal</b>	-		<b>\$ 12.975,00</b>
	<b>Garantía de local</b>		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
	<b>Arriendos</b>	3 meses	\$ 650,00	\$ 1.950,00
	<b>Gatos de lanzamiento</b>	1 sola vez	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
	<b>Publicidad</b>		\$ 75,00	\$ 900,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23.125,00</b>

## Anexo 10

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	\$ 62.994,85	\$ 68.103,45	\$ 70.146,55	\$ 72.250,95	\$ 74.418,47
2	Arriendos	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 8.190,00	\$ 8.190,00	\$ 8.599,50
3	Teléfono, luz, agua	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
4	Publicidad - gastos lanzamiento	\$ 6.900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
5	Útiles de oficina	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 81.654,85</b>	<b>\$ 80.763,45</b>	<b>\$ 83.196,55</b>	<b>\$ 85.300,95</b>	<b>\$ 87.877,97</b>

## Anexo 11

ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Gerente General	\$ 1.000,00	1	\$ 12.000,00			\$ 1.458,00	\$ 1.000,00	\$ 13.458,00	\$ 14.891,74	\$ 15.338,49	\$ 15.798,65	\$ 16.272,61
2	Ejecutivo	\$ 600,00	3	\$ 21.600,00	\$ 1.800,00	\$ 366,00	\$ 2.624,40	\$ 600,00	\$ 26.390,40	\$ 27.800,11	\$ 28.634,12	\$ 29.493,14	\$ 30.377,93
3	Asistente	\$ 425,00	1	\$ 5.100,00	\$ 425,00	\$ 366,00	\$ 619,65	\$ 425,00	\$ 6.510,65	\$ 7.143,72	\$ 7.358,03	\$ 7.578,77	\$ 7.806,14
4	Comunity Manager	\$ 500,00	1	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 366,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 7.595,00	\$ 8.337,85	\$ 8.587,99	\$ 8.845,63	\$ 9.110,99
5	Diseñador	\$ 600,00	1	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 366,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 9.040,80	\$ 9.930,02	\$ 10.227,92	\$ 10.534,76	\$ 10.850,81
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.125,00</b>	<b>7</b>	<b>\$ 44.700,00</b>	<b>\$ 2.725,00</b>	<b>\$ 1.098,00</b>	<b>\$ 5.431,05</b>	<b>\$ 3.125,00</b>	<b>\$ 62.994,85</b>	<b>\$ 68.103,45</b>	<b>\$ 70.146,55</b>	<b>\$ 72.250,95</b>	<b>\$ 74.418,47</b>

Anexo 12

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMUNICACIÓN INTERNA	Cantidad	12	16	16	20	20
	Precio	\$ 400,00	\$ 416,00	\$ 432,64	\$ 433,16	\$ 433,68
P. 1	<b>Subtotal</b>	\$ 4.800,00	\$ 6.656,00	\$ 6.922,24	\$ 8.663,18	\$ 8.673,58
COMUNICACIÓN EXTERNA	Cantidad	8	8	10	12	12
	Precio	\$ 200,00	\$ 208,00	\$ 216,32	\$ 224,97	\$ 233,97
P. 2	<b>Subtotal</b>	\$ 1.600,00	\$ 1.763,84	\$ 2.163,20	\$ 2.699,67	\$ 2.807,66
ENCUESTA	Cantidad	600	600	900	1200	1200
	Precio	\$ 10,00	\$ 10,40	\$ 10,82	\$ 11,25	\$ 11,70
P. 3	<b>Subtotal</b>	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 9.734,40	\$ 13.498,37	\$ 14.038,30
GRUPOS FOCALES	Cantidad	4	4	6	8	8
	Precio	\$ 350,00	\$ 364,00	\$ 378,56	\$ 393,70	\$ 409,45
P. 4	<b>Subtotal</b>	\$ 1.400,00	\$ 1.543,36	\$ 2.271,36	\$ 3.149,62	\$ 3.275,60
ASESORIA EN ESTRATEGIAS DE MKT	Cantidad	2	4	4	6	6
	Precio	\$ 1.300,00	\$ 1.352,00	\$ 1.406,08	\$ 1.462,32	\$ 1.520,82
P. 5	<b>Subtotal</b>	\$ 2.600,00	\$ 5.408,00	\$ 5.624,32	\$ 8.773,94	\$ 9.124,90
TECNICO DEPORTIVO	Cantidad	6	6	6	12	12
	Precio	\$ 2.000,00	\$ 2.080,00	\$ 2.163,20	\$ 2.249,73	\$ 2.339,72
P.6	<b>Subtotal</b>	\$ 12.000,00	\$ 12.480,00	\$ 13.757,95	\$ 26.996,74	\$ 28.076,61
SELECCIÓN DE ENTRENADORES	Cantidad	3	4	6	8	8
	Precio	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
P.7	<b>Subtotal</b>	\$ 900,00	\$ 1.248,00	\$ 1.946,88	\$ 2.699,67	\$ 2.807,66
CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES	Cantidad	3	4	6	8	10
	Precio	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
P.8	<b>Subtotal</b>	\$ 900,00	\$ 1.248,00	\$ 1.946,88	\$ 2.699,67	\$ 3.509,58
DISEÑO DE INSTALACIONES	Cantidad	2	2	4	6	8
	Precio	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
P.9	<b>Subtotal</b>	\$ 600,00	\$ 661,44	\$ 1.297,92	\$ 2.024,76	\$ 2.807,66
ASESOR DEPORTIVO	Cantidad	12	12	12	24	24
	Precio	\$ 350,00	\$ 364,00	\$ 378,56	\$ 393,70	\$ 409,45
P.10	<b>Subtotal</b>	\$ 4.200,00	\$ 4.368,00	\$ 4.542,72	\$ 9.448,86	\$ 9.826,81
DIRECTOR DEPORTIVO	Cantidad	12	12	18	18	24
	Precio	\$ 4.400,00	\$ 4.576,00	\$ 4.759,04	\$ 4.949,40	\$ 5.147,38
P.11	<b>Subtotal</b>	\$ 52.800,00	\$ 54.912,00	\$ 85.662,72	\$ 89.089,23	\$ 123.537,06
CONSULTOR DE ENTRENADORES	Cantidad	6	12	12	18	18
	Precio	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 540,80	\$ 562,43	\$ 584,93
P.12	<b>Subtotal</b>	\$ 3.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 10.123,78	\$ 10.528,73
	<b>TOTAL</b>	\$90800	\$102769	\$142360	\$179867	\$219014

## Anexo 13

**POR REFEREE CONSULTING CIA. LTDA.**  
Quito - Ecuador

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Años terminados en				
	Dic .31. 2016	Dic .31. 2017	Dic .31. 2018	Dic .31. 2019	Dic .31. 2020
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>					
Servicios facturados	90.800,00	102.768,64	142.360,19	179.867,48	219.014,15
Costos de servicios					
Costos de personal	(62.994,85)	(68.103,45)	(70.146,55)	(72.250,95)	(74.418,47)
Utilidad en servicios	27.805,15	34.665,19	72.213,64	107.616,54	144.595,67
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Arrendamiento operativo	(7.800,00)	(7.800,00)	(8.190,00)	(8.190,00)	(8.599,50)
Publicidad	(6.900,00)	(900,00)	(900,00)	(900,00)	(900,00)
Servicios públicos	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
Depreciaciones – Amortizaciones	(4.193,33)	(4.193,33)	(4.193,33)	(760,00)	(760,00)
Gastos de Oficina y varios	(360,00)	(360,00)	(360,00)	(360,00)	(360,00)
	(22.853,33)	(16.853,33)	(17.243,33)	(13.810,00)	(14.219,50)
Utilidad en operaciones	4.951,82	17.811,86	54.970,31	93.806,54	130.376,17
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Utilidad en venta de Activos Fijos					
<b>OTROS EGRESOS</b>					
Varios					
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO, antes de Impuestos</b>	4.951,82	17.811,86	54.970,31	93.806,55	130.376,16
<b>Provisiones finales</b>					
15% participación a empleados	(742,77)	(2.671,78)	(8.245,55)	(14.070,98)	(19.556,42)
Impuesto a la renta	(925,99)	(3.330,82)	(10.279,45)	(17.541,82)	(24.380,34)
Reserva legal					
	(1.668,76)	(6.002,60)	(18.524,99)	(31.612,81)	(43.936,77)
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS</b>	3.283,05	11.809,26	36.445,32	62.193,74	86.439,40

LAS NOTAS ACLARATORIAS ADJUNTAS  
FORMAN PARTE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

POR REFEREE CONSULTING CIA. LTDA. :

---

Gerente General

Contador

## Anexo 14

### REFEREE CONSULTING CIA LTDA

Quito - Ecuador

#### BALANCE GENERAL BALANCE GENERAL

	Años Terminados en						Años Terminados en				
	Dic .31. 2016	Dic .31. 2017	Dic .31. 2018	Dic .31. 2019	Dic .31. 2020		Dic .31. 2016	Dic .31. 2017	Dic .31. 2018	Dic .31. 2019	Dic .31. 2020
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						<b>PASIVOS Y CAPITAL</b>					
Caja y Bancos	13.861,10	26.548,15	62.609,82	102.405,17	155.232,43	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Cuentas por cobrar						Cuentas por pagar					
Clientes	21.084,05	28.733,10	45.833,14	82.079,35	128.775,38	Proveedores - Anticipos recibidos					-
Anticipos a proveedores	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	Retenciones y Provisiones Sociales					
Anticipos a empleados					-	Impuestos retenidos	925,99	3.330,82	10.279,45	17.541,82	24.380,34
Impuestos anticipados	23.584,05	31.233,10	48.333,14	84.579,35	131.275,38	Retenciones y provisiones laborales	742,77	2.671,78	8.245,55	14.070,98	19.556,42
<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>37.445,15</b>	<b>57.781,25</b>	<b>110.942,96</b>	<b>186.984,52</b>	<b>286.507,87</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>1.668,76</b>	<b>6.002,60</b>	<b>18.524,99</b>	<b>31.612,81</b>	<b>43.936,77</b>
						<b>CONTINGENCIAS</b>					
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>					
Planta y Equipos						Capital social	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Gastos de constitucion	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	Reservas del capital					
(-) Amortizacion acumulada	(240,00)	(480,00)	(720,00)	(960,00)	(1.200,00)	Reserva legal					-
Costo de Adquisición	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	Resultados acumulados					
Depreciación Acumulada (-)	(3.953,33)	(7.306,33)	(11.860,33)	(12.380,33)	(12.900,33)	De ejercicios anteriores		3.283,05	15.092,32	51.537,63	113.731,38
	12.506,67	8.313,67	4.119,67	3.359,67	2.599,67	Del ejercicio corriente	3.283,05	11.809,26	36.445,32	62.193,74	86.439,40
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>49.951,82</b>	<b>66.094,92</b>	<b>115.062,63</b>	<b>190.344,19</b>	<b>289.107,54</b>	<b>TOTAL DEL CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>3.283,05</b>	<b>15.092,32</b>	<b>51.537,63</b>	<b>113.731,38</b>	<b>200.170,77</b>
						<b>TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>49.951,82</b>	<b>66.094,92</b>	<b>115.062,63</b>	<b>190.344,18</b>	<b>289.107,54</b>

LAS NOTAS ACLARATORIAS ADJUNTAS  
FORMAN PARTE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Anexo 15

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 90.800,00	\$ 102.768,64	\$ 142.360,19	\$ 179.867,48	\$ 219.014,15
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 90.800,00	\$ 102.768,64	\$ 142.360,19	\$ 179.867,48	\$ 219.014,15
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos generales		\$ 81.655,00	\$ 80.763,45	\$ 83.196,55	\$ 85.300,95	\$ 87.877,97
Depreciaciones		\$ 3.953,00	\$ 3.953,00	\$ 3.953,00	\$ 520,00	\$ 520,00
Amortizaciones		\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 85.848,00	\$ 84.956,45	\$ 87.389,55	\$ 86.060,95	\$ 88.637,97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 4.952,00	\$ 17.812,19	\$ 54.970,64	\$ 93.806,54	\$ 130.376,17
15% Trabajadores		\$ 742,80	\$ 2.671,83	\$ 8.245,60	\$ 14.070,98	\$ 19.556,43
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		\$ 4.209,20	\$ 15.140,36	\$ 46.725,04	\$ 79.735,56	\$ 110.819,75
22% Impuesto a la renta		\$ 926,02	\$ 3.330,88	\$ 10.279,51	\$ 17.541,82	\$ 24.380,34
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 3.283,18	\$ 11.809,48	\$ 36.445,53	\$ 62.193,74	\$ 86.439,40
Inversión	\$ 16.700,00					
Capital de trabajo	\$ 28.300,00					
Depreciaciones		\$ 3.953,00	\$ 3.953,00	\$ 3.953,00	\$ 520,00	\$ 520,00
Amortizaciones		\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Valor residual						
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ 45.000,00	\$ 7.476,18	\$ 16.002,49	\$ 40.638,54	\$ 62.953,74	\$ 87.199,40



## Anexo 16

TD	14,83%
VAN	\$ 80.349,62
TIR	53%

## Anexo 17

Actividad	Fórmula	2016	2017	2018	2019	2020	Observaciones
Número de días cartera a mano	$\frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} * 365}{\text{ventas netas}}$	94,8	110,9	123,9	171,6	218,8	Representa el plazo máximo que tienen los clientes para pagar el servicio.
Rotación de cartera	$\frac{365}{\text{Número de días cartera a mano}}$	3,9	3,3	2,9	2,1	1,7	Referee Consulting recibirá el valor de las cuentas por cobrar tres veces en el 2016
Rotación activos operacionales	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos operacionales brutos}}$	\$75,67	\$85,64	\$118,63	\$149,89	\$182,51	En el 2016 Referee Consulting vendió \$75,67 por cada dólar invertido en activos.
Rotación activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos brutos}}$	5,86	6,63	9,18	11,60	14,13	Referee Consulting para el 2016 roto sus activos 5,86 veces
Rotación activo total	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales brutos}}$	1,82	1,55	1,24	0,94	0,76	Referee Consulting por cada dólar de un activo vendió \$1,82.

## Anexo 18

Endeudamiento	Fórmula	2016	2017	2018	2019	2020	Observaciones
Endeudamiento sobre activos totales	$\frac{\text{Total pasivo} * 100\%}{\text{Total Activo}}$	3,3%	9,1%	16,1%	16,6%	15,2%	La participación de los acreedores de Referee Consulting para el año 2016 es del 3,3% sobre el total de los activos. El riesgo se mantendrá los primeros años
Endeudamiento de apalancamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$	3,5%	10,0%	19,2%	19,9%	17,9%	Referee Consulting no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores con respecto a su patrimonio comprometido.

## Anexo 19

<b>Rentabilidad</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Observaciones</b>
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	6,8%	19,7%	37,8%	39,2%	35,3%	La rentabilidad de la empresa con los años es más segura, debido a la ventas
Margen operacional de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$	5,5%	17,3%	38,6%	52,2%	59,5%	Se puede observar un claro crecimiento de la utilidad operacional con los años
Gasto de administración y ventas a ventas	$\frac{\text{Gasto de administración ventas\& ventas}}{\text{Ventas netas}}$	25,2%	16,4%	12,1%	7,7%	6,5%	Se puede observar que el porcentaje de participación entre estos dos factores disminuye cada vez, por lo que eso es bueno para la empresa
Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	5,5%	17,3%	38,6%	52,2%	59,5%	Se observa que el porcentaje de la ganancia de la utilidad bruta incrementa con los años.
Margen Neto utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$	3,6%	11,5%	25,6%	34,6%	39,5%	Se observa que el porcentaje de la ganancia de la utilidad neta incrementa con los años.

## Anexo 20

FUENTE	VALOR	%
Capital Socio A	18000	40%
Capital Socio B	13500	30%
Capital Socio C	13500	30%
<b>TOTAL</b>	<b>45000</b>	<b>100%</b>