



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
ESCUELA DE FÚTBOL FEMENINO EN RIOBAMBA

AUTOR

PABLO ANTONIO LOZA ORTIZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
ESCUELA DE FÚTBOL FEMENINO EN RIOBAMBA

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

Profesor Guía:

MBA Paúl Andrés Román Reyes

Autor:

Pablo Antonio Loza Ortiz

Año:

2017

## DECLARACIÓN DEL 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”

---

Paúl Andrés Román Reyes

MBA en Gestión de Entidades Deportivas

C.I.: 1712623139

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro(amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Econ. MSC. Raúl Luna Benavides

C.I.: 0400450557

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL 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.”

---

Pablo Antonio Loza Ortiz

C.I.: 0603782350

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, José y Yolanda, a mis hermanos, Misael y Emilia, por darme incondicionalmente ánimos y fuerzas para seguir adelante y no desmayar en el trayecto, por amarme y haberme inculcado valores que han aportado a mi desarrollo integral como persona y profesional. A mi querida abuela, Herminia, por estar siempre pendiente de mí y de todo lo que hago, por ese amor incondicional que me brinda a diario. A mis amigos inseparables que siempre me están apoyando y están cuando más los necesito, especialmente Germán, Nataly y Cristian. A todos mis maestros y compañeros que me aportaron con todo su conocimiento, en especial a Paúl Román, por haberme guiado adecuadamente en la realización del presente trabajo.

## DEDICATORIA

Este trabajo y mis logros obtenidos y futuros se los dedico principalmente a Dios, a mi madre y a todas las personas que contribuyeron con su granito de arena, tiempo y apoyo incondicional para la consecución de mis sueños y metas tan anheladas.

## RESUMEN

En el Ecuador, la industria deportiva en los últimos años ha experimentado un desarrollo importante, por diferentes motivos, pero primordialmente por el impacto social y económico que trae consigo.

El fútbol es el deporte más popular en el mundo y tiene una gran acogida dentro del país. Existen varios futbolistas ecuatorianos que en la actualidad son ejemplo de superación y esfuerzo, que, a pesar de no contar con todas las facilidades y oportunidades, han logrado triunfar y cumplir con sus metas y objetivos.

Durante mucho tiempo, la disciplina del fútbol ha sido enfocada solamente para los hombres, pues las diferentes supersticiones de la sociedad han impedido que la mujer se involucre en este bello deporte, pero con el pasar de los años se han venido rompiendo todos estos vetos impuestos por la humanidad. En la actualidad, se observa mujeres practicando fútbol sin dificultades, y muchas veces hasta mejor que los hombres; un ejemplo puntual de superación en el fútbol femenino de Ecuador es la clasificación al Mundial de la FIFA en 2015.

El presente trabajo se realizó con la única finalidad de analizar la viabilidad de la creación de una escuela formativa de fútbol femenino en la ciudad de Riobamba. Para ello se realizó un análisis minucioso del entorno externo, utilizando herramientas fundamentales como PESTEL y PORTER. Además, un estudio sobre los posibles clientes y consumidores, para lo cual se empleó una investigación cualitativa y cuantitativa, basada en entrevistas, encuestas y grupos focales. Luego de estudiar y conocer las buenas condiciones que presenta el mercado, se esquematizó las características y atributos del servicio, y se definió las estrategias a implementar para poder sobrellevar el proyecto. Por último, se proyectó un plan financiero para la escuela el cual servirá de base fundamental para poner en marcha este gran proyecto.

Este trabajo representa a todas esas mujeres amantes del fútbol, que ven en este deporte un estilo de vida, una profesión, una manera de vivir, de salir adelante, de alcanzar sus sueños más anhelados.



## **ABSTRACT**

In Ecuador, the sports industry in recent years has been undergoing important development, for different reasons, but primarily because the social and economic impact it brings.

Football is the most popular sport in the whole world and has a great reception within our country. There are several Ecuadorian footballers who are currently an example of improvement and effort, who, despite not having all the facilities and opportunities, have succeeded and achieved their goals and objectives.

For a long time, the discipline of football has been focused only on men, because the different superstitions of society have prevented women from getting involved in this beautiful sport, but over the years have been breaking all these vetoes taxes for humanity. At present, we see women practicing soccer without difficulty, and often even better than men, a specific example of overcoming women's football in our country is the qualification to the FIFA World Cup in 2015.

The present work was carried out with the sole purpose of analyzing the viability of the creation of a training school of women's football in the city of Riobamba. For this, a thorough analysis of the external environment was carried out, using fundamental tools such as PESTEL and PORTER. In addition, a study on potential clients and consumers, using qualitative and quantitative research, based on interviews, surveys and focus groups. After studying and knowing the good conditions that the market presents, we outlined the characteristics and attributes of the service, and defined the strategies to implement in order to cope with the project. Finally, a financial plan for the school was projected which will serve as a fundamental basis for launching this great project.

This work represents all those women who love football, who see in this sport a lifestyle, a profession, a way of living, of getting ahead, of reaching their dreams most desired.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.1.1 Objetivo General .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo - Pestel .....	3
2.1.2 Análisis de la industria – Porter .....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	14
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	25
5.1 Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1 Mercado objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de marketing.....	27
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.2 Plan de operaciones .....	40
6.3 Estructura organizacional .....	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50

7.4 Proyección de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	51
7.5 Índices financieros .....	52
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	54
Referencias .....	56
ANEXOS .....	61

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

La clasificación al Mundial de Canadá impone nuevos retos para la Selección de Fútbol Femenino, por tal motivo el fútbol femenino y las escuelas formativas van ganando espacio en la sociedad. Hoy en la actualidad, el género femenino encuentra en este deporte una nueva forma de desarrollo y reconocimiento personal y colectivo.

Según el diario Los Andes de la ciudad de Riobamba, en esta zona existen pocas escuelas de fútbol femenino, como la escuela del Centro Deportivo Olmedo y la Academia de Fútbol Femenino Innovagol, las cuales se dedican a la formación de niñas y adolescentes en esta disciplina (2015). Lamentablemente estas dos escuelas son las únicas dentro de la ciudad, dentro de un mercado en potencial crecimiento donde los talentos femeninos están a la orden del día, por tal motivo Chimborazo es considerada una de las principales provincias a nivel nacional en este deporte (El Comercio, 2015).

Una escuela de fútbol femenino en la ciudad de Riobamba es necesaria, pues es un deporte muy popular en esta región y obviamente a nivel nacional e internacional, es un deporte con mucha visión a nivel global, donde Pedro Malabia, director de fútbol femenino de la Liga Española, sostiene que el fútbol femenino es el deporte que mayormente se ha desarrollado en los últimos 10 años a nivel mundial y sustenta que va a ser uno de los deportes que maneje importantes recursos económicos en todo el mundo. Además, se conoce que alrededor de 30 millones de mujeres practican fútbol mundialmente (Minuto Uno, 2016). La Federación Ecuatoriana de Fútbol, no hace mucho tiempo creó el primer Campeonato Ecuatoriano de Fútbol Femenino, un proyecto que venía tomando fuerza desde el año 2005, pero que recién en el 2013 se puso en marcha, siendo una puerta para un proyecto de este tipo (Andes, 2013).

Igualmente, dentro de la ciudad y sus alrededores existen mujeres futbolistas talentosas, pero lamentablemente no existe una institución que otorgue el apoyo necesario o guíe por el camino correcto, que dé un seguimiento o continuismo a

este tipo de proyectos, en fin, que brinde las garantías y facilidades para surgir y desarrollar este hermoso deporte.

Según el último censo realizado por el INEC, en Riobamba viven alrededor de 67964 personas entre edades de 5 a 19 años, donde el 52% son de género femenino, es decir, aproximadamente 35341 mujeres sería el mercado a explotar para la escuela de fútbol femenino (2016).

Luego de analizar todas estas falencias, mercado potencial y demás aristas dentro de este mercado, la creación de una escuela formativa de fútbol femenino en Riobamba es necesaria para atender este mercado totalmente descuidado. Un punto importante de recalcar es la finalidad de la escuela donde no solamente se centra en el aspecto económico del proyecto, sino más bien en una visión a mediano y largo plazo para constituir un equipo femenino de fútbol profesional, que represente a la ciudad y a la provincia dentro del Campeonato Ecuatoriano.

### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar la viabilidad de la creación de una escuela formativa de fútbol femenino en Riobamba, con la infraestructura, implementos y personal necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo personal de cada estudiante dentro de ella.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación externa de la industria para comprender las ventajas y desventajas que conlleva la creación de esta escuela.
- Estudiar y examinar el segmento de consumidores idóneos para la creación de esta escuela formativa.
- Describir y sustentar la oportunidad de negocio existente dentro de este pequeño mercado.
- Diseñar y esquematizar un plan de marketing el cual será utilizado para la creación de la escuela formativa de fútbol femenino.
- Diseñar una estructura organizativa, tomando en cuenta las áreas necesarias y los requerimientos que demande el mercado.
- Analizar el programa financiero, partiendo desde la inversión necesaria, financiamiento, situación económica y demás factores económicos.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno externo - Pestel**

##### **❖ Factores Políticos**

Ecuador ha sido muy inestable políticamente, desde el año 1988 hasta el 2006 los presidentes no lograron cumplir con sus mandatos ordinarios por distintas razones. Desde el año 2007 el actual presidente Rafael Correa se mantiene en el poder, lo cual ha frenado la volatilidad política en el país. A pesar, de tener una estabilidad política en estos últimos años con el actual presidente, no ha sido suficiente para mantener un ambiente idóneo donde se pueda desarrollar el sector empresarial, pues muchos analistas consideran al país como uno de los países con mayor riesgo e inestabilidad política dentro del continente. (Banco Mundial, 2017 y La Hora, 2009)

Las nuevas reformas a la Ley del Deporte en lo que se refiere a educación física y recreación es algo importante y necesario, pues todo esto ayuda a cubrir las necesidades y garantizar los derechos tanto de los deportistas como de las instituciones que están involucradas en la actividad deportiva, como son escuelas formativas y de alto rendimiento (Ministerio del Deporte, 2016 y El Universo, 2016).

El Ministerio del Deporte redujo el presupuesto para el desarrollo del deporte, desde el año 2016 recortó el aporte en comparación al de años anteriores para todas las organizaciones que se manejan bajo este organismo gubernamental, como medida económica preventiva del gobierno. Por tal motivo hace que el desarrollo deportivo de las diferentes disciplinas no progrese o crezca, dando prioridades solamente a ciertos deportes y disciplinas (La Hora, 2016).

El salario básico unificado, según el Ministerio de Trabajo para el año 2017 es de \$375 dólares, un incremento de \$9 en comparación al año anterior, lo cual ayuda a la economía de las personas, pues logran un poder adquisitivo moderadamente bueno y mejor en comparación al de años anteriores, lo cual beneficia a todos los sectores de la industria (El telégrafo, 2016).

La Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana, fue creada a partir de las afectaciones del terremoto del mes de abril de 2016, la cual afectó a todo el país. A partir de este suceso se creó esta ley que afecta a todas las empresas y personas naturales. La ley consta de 27 nuevos artículos, donde lo que resalta es el aumento del IVA en un 2%, por ende, las personas aportan con más impuestos, lo que disminuye el poder adquisitivo y afecta la industria (El Universo, 2016).

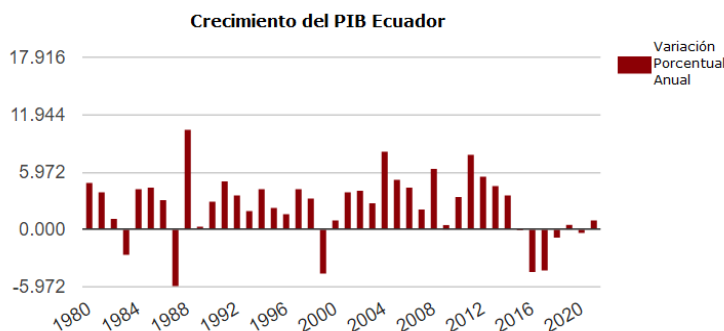
La Ley de Régimen Tributario Interno tuvo una nueva reforma, según el SRI el impuesto a la renta para empresas y sociedades aumentó del 22% al 25%, el impuesto incrementó en 3 puntos (2016), lo cual afecta negativamente de manera directa para las empresas del sector, y así como a la industria, puesto que, todas las sociedades y empresas deben pagar mayores impuestos lo cual genera menores utilidades para sus accionistas y colaboradores.

La situación política del país no es estable con el actual gobierno, lo cual influye directamente en todos los sectores de las industrias, por tal motivo no existe un panorama que impulse el desarrollo empresarial, pues en cualquier momento pueden aparecer nuevas regulaciones que pueden afectar positiva o negativamente a este sector. El factor político presenta ciertas trabas para la industria, pero es un factor que se pueda superar siempre y cuando se acoja a distintas regulaciones que el gobierno impone, y aprovechando las pequeñas oportunidades que muestra este aspecto, por ende, representa una amenaza, pero no imposible de superar.

#### ❖ Factores Económicos

El indicador de Riesgo País viene variando continuamente, en el 2017 empezó con 614 puntos, hasta llegar el segundo trimestre con 650 aproximadamente (Banco Central del Ecuador, 2017). A pesar de que este indicador ha bajado, aún sigue siendo uno de los más altos en la región, donde solamente es superado por Venezuela. El riesgo país es esencial para toda clase de inversionistas, por lo tanto, esto puede representar una amenaza para este sector de las industrias.

Las proyecciones de Economy Watch hasta el año 2021 evidencian un crecimiento económico (PIB) en 2016 muy pobre con apenas un -4,49, y para el 2017 una proyección del -4,28, lo cual lo ubica en el puesto 169 del ranking mundial, sabiendo que la media es de 2.35%, en las proyecciones se puede verificar que se mantendrá durante algunos años (2017), perjudicando a todos los sectores de la industria.



*Figura N° 1. Crecimiento del PIB*

**Tomado de:** Economy Watch

La inflación según el Anexo 1, se puede observar una inflación estable desde hace algunos años atrás y las proyecciones son buenas, terminando el 2016 con 1,61% y para el 2017 se estima un 0,18%, ubicando al Ecuador en el puesto 66 del ranking mundial, lo cual es bueno para la industria, puesto que, resulta un ambiente favorable para abordar todo tipo de negocios con un menor riesgo de inversión.

Los ingresos por servicios según las cifras del Banco Central del Ecuador los servicios (actividades relacionadas con las labores materiales no productoras de bienes) aportan aproximadamente el 60% del PIB, y generan alrededor de 1,9 millones de plazas de trabajo, lo cual motiva a emprender nuevos negocios en este sector (El Telégrafo, 2015). Asimismo, se estima un crecimiento de este sector en menor proporción por los diferentes factores que presenta actualmente la economía ecuatoriana, donde el 2015 se cerró con un crecimiento del 2,1%, y los próximos años seguirá creciendo moderadamente (Ekos, 2015).



En el Anexo 2, se refleja que la inversión en el Ecuador viene disminuyendo en los últimos años esto se debe a los factores que viene presentando el país, esto puede afectar de una u otra manera al sector y la economía. En las proyecciones de Economy Watch se ve reflejado una disminución significativa para los próximos años.

Según en el Anexo 4, la tasa de desempleo viene variando en los últimos cinco años, el 2016 cerró con 5,74%, lo cual lo ubicó en el puesto 81 del ranking mundial, y según las proyecciones de Economy Watch y el Banco Central el 2017 puede cerrar con un 6,5% aproximadamente, 1,3% más que el año anterior. Esto puede representar una amenaza y oportunidad al mismo tiempo para el sector, pues aumenta la oferta de mano de obra para las distintas labores, pero analizando desde el ámbito personal e individual, al estar desempleado no se tiene ingresos, por lo tanto, no se tiene poder adquisitivo para la contratación de este tipo de servicios.

El ámbito económico es un factor muy importante para la industria, pues se involucran todas las personas naturales e inversionistas principalmente, el cual está muy afectado debido a las diferentes circunstancias adversas que viene sucediendo en el país, por consiguiente, este factor representa una amenaza considerable no solo para esta industria sino para todas en general, para ello se debería tomar todas las precauciones del caso.

#### ❖ Factores Sociales

El índice de población juvenil en el Ecuador es amplio, se conoce que son alrededor de 16'027.466 millones de habitantes, donde 4,5 millones de ellos son niños y adolescentes que van desde los 5 hasta los 19 años, que representa aproximadamente el 28% de la población total (INEC, 2014). Es una cifra favorable para el mercado y la industria, sin contar con la población de niños, por lo tanto, esto significa una oportunidad para emprender negocios en este sector de la industria.

El porcentaje de la población que practica algún deporte es un indicador determinante dentro de la industria, según argumenta el diario El Telégrafo,

cerca del 41,8% de las personas mayores a 12 años practican algún deporte, donde 1 de cada 5 personas que practican algún deporte lo hacen durante 13 días o más durante el mes (2015). Este indicador ha venido incrementando, pues en el 2006 solamente era el 31,6% de la población, lo cual es beneficioso para este sector, pues se ve el interés de las personas en esta industria.

El sedentarismo en el Ecuador en los últimos años ha sido uno de los principales causantes del sobrepeso y obesidad en toda la población, especialmente en los niños y adolescentes, ya que prefieren ver televisión, jugar video juegos o utilizar aparatos electrónicos. Según el INEC y la OMS, el sedentarismo en el Ecuador afecta a cerca del 40% de la población total (Organización Universal, 2015 y Castillo, 2013). A simple vista aparenta una amenaza para la industria, pero puede transformarse en una gran oportunidad al brindar servicios (actividades deportivas y recreación) para que las personas dejen a un lado este problema, mejoren su salud y calidad de vida.

Las tendencias de los consumidores en Ecuador y a nivel mundial tienden a alcanzar una vida más saludable últimamente, a raíz de los problemas expuestos anteriormente, y una de las formas que eligen las personas es la actividad física y deportiva. El Ministerio del Deporte argumenta que una de las principales motivaciones para practicar cualquier deporte es lograr una vida más saludable con un 51% de las personas, y un 40% por entretenimiento (Ministerio del Deporte, 2010 y El Telégrafo, 2016). Se puede inferir que el sector de enseñanza deportiva y recreativa está en una etapa de crecimiento, por ende, esto representa una gran oportunidad para la industria.

Según un informe del INEC en el Anexo 3, el grupo de edad que mayor tiempo libre tiene por semana son los niños y adolescentes de 5 a 19 años con un promedio de 28 horas por semana, donde destinan este tiempo a diferentes actividades. Este indicador es una oportunidad, pues muchas de estas personas pueden destinar este tiempo libre para actividades de ocio y recreación.

La mortalidad por sedentarismo aumento según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual menciona que aproximadamente 3,2 millones de muertes anualmente son atribuidas a causas relacionadas con la falta de actividad física

a nivel mundial (PP Digital, 2013). Según los Andes, las principales causas de mortalidad por sedentarismo en Ecuador en 2010 son las hipertensivas con el 7%, la diabetes con un 6,5% y las cerebrovasculares con el 5,3%, todas estas a causa del sedentarismo (2012). Es una noticia lamentable, pero significa una gran oportunidad para este sector de la industria, pues puede representar una posible solución para combatir este índice de mortalidad en el país.

En el entorno social se puede ver como viene evolucionando la sociedad y los cambios que se inclinan hacia una mejor calidad de vida de las personas a través de la práctica deportiva y recreativa, es así que estos parámetros favorecen notablemente a la industria y el negocio, por tanto, el factor social trae consigo grandes oportunidades dentro del mercado nacional.

#### ❖ Factores Tecnológicos

El analfabetismo digital en Ecuador ha disminuido en comparación a años anteriores. Según el Ministro de Telecomunicaciones, ha pasado del 33,6% en 2009 al 14,3% en 2014 en todo el país (El Universo, 2015). Este indicador no es muy determinante para la industria, pero influye positivamente para el crecimiento y correcto desarrollo del sector.

El equipamiento tecnológico del hogar en el Ecuador ha incrementado sustancialmente durante los últimos años, según un reporte del INEC del 2013, el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, y el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, es decir, 9,1% y 3,5% más que en año 2010, respectivamente.

El Universo argumenta que el 46% de la población total tiene acceso a internet (2015), lo cual es beneficioso para que el sector se dé a conocer y los negocios se desenvuelvan de mejor manera dentro de esta industria que no es tan amplia actualmente.

Dentro de las fuerzas tecnológicas el país mejora indudablemente en los últimos años, donde la gran parte de la población tiene acceso a internet y demás tecnologías. Este aspecto es muy relevante, pues de esta manera la industria y

negocios pueden desarrollarse de una forma correcta, por ello, el desarrollo tecnológico representa oportunidades importantes las cuales se deberían aprovechar y manejar de la mejor manera posible.

**CIU:** Industria: P. Enseñanza  
 Categoría: P8541. Enseñanza Deportiva y Recreativa  
 Subcategoría: P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera (INEC, 2012, p. 200).

La propuesta de una escuela formativa de fútbol femenino, según la clasificación de actividades económicas corresponde a P8541.01 la cual comprende la enseñanza deportiva de fútbol, donde se enfoca en la rama femenina, tanto de niñas y adolescentes en un ámbito recreativo y deportivo.

### 2.1.2 Análisis de la industria – Porter

#### ❖ Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada para esta industria son bajas, pues esta industria no presenta barreras de entrada importantes o difíciles de superarlas para los nuevos competidores, por lo tanto, existe una gran probabilidad que aparezcan nuevos participantes en esta industria en un futuro, ya sean como competencia directa o indirecta. Para ingresar en la industria principalmente se debe cumplir con regulaciones y políticas sencillas, acorde al Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, y la parte tributaria de toda empresa.

Por tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es **alta** dentro del mercado, lo cual representa una amenaza importante pues cualquier persona u organización que desee ingresar en el mercado puede hacerlo sin impedimento alguno, ya que los requisitos no son difíciles de cumplir.

#### ❖ Poder de Negociación de los Proveedores

En la industria existe una gran variedad de proveedores para este tipo de negocios. Según el portal Negocios Rentables se sabe que para incursionar en esta industria es necesario contar con instalaciones deportivas, implementos y artículos deportivos principalmente, además de un personal totalmente

capacitado (2016). Para ello se conoce que existen varios establecimientos de prestación y arrendamiento de instalaciones para las diferentes disciplinas deportivas, solamente en la ciudad de Riobamba se investigó que existen alrededor de 26 instalaciones deportivas para diferentes disciplinas, pero especialmente para el fútbol (Deportes BBB, 2017). En cuanto a tiendas deportivas dentro del medio se encuentra de todo tipo, las cuales ofrecen implementos, artículos y demás suministros deportivos de todo precio y calidad. Esto se debe principalmente a la gran oferta que existe en el mercado, desde tiendas pequeñas hasta grandes almacenes.

Los recursos y suministros necesarios para emprender en esta industria son ampliamente variados, dan lugar a que se pueda elegir acorde a los objetivos planteados y la necesidad que demande el negocio, por consiguiente, el poder de negociación de proveedores es **bajo**, y esto da lugar a mayores oportunidades para poder incursionar en la industria.

#### ❖ Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los consumidores es relativamente alto, principalmente porque existen varias instituciones que ofrecen el mismo servicio o de similares características, lo que hace que el consumidor tome una decisión con base al valor agregado que ofrecen las distintas instituciones. Dentro del mercado ecuatoriano, existen varias escuelas formativas o de enseñanza de diferentes disciplinas deportivas, donde resaltan escuelas formativas de los equipos de Primera A y B del fútbol ecuatoriano, las cuales invierten un cierto capital para tratar de mostrar nuevos talentos, pero de la misma manera, existen varias escuelas formativas tanto públicas como privadas en todo el país, lo que hace que el consumidor pueda elegir entre todas estas posibilidades; además que pueden demandar una mayor calidad en el servicio por la cantidad de instituciones que ofertan el mismo o similar servicio.

Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores se califica como **alto**, pues tiene varias opciones para elegir el producto o servicio que más le convenga y cumpla con sus necesidades.

### ❖ Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, pues como se indica anteriormente existen varias instituciones formativas no solamente de fútbol, sino de otras actividades deportivas como baloncesto, tenis, volleyball, artes marciales, entre otras. Además, la enseñanza no solamente comprende la deportiva, sino también la intelectual y de conocimiento, como las escuelas de aprendizaje de los distintos idiomas, cursos vacacionales y temporales de diferentes actividades, enseñanza de formación técnica y profesional (chef, chófer, peluquería, reparación de aparatos electrónicos, etc). Donde los precios y necesidades primordiales también juegan un rol importante para la toma de decisiones por parte de los consumidores.

Entonces, como se puede analizar, existen un **alto** grado de productos sustitutos en el mercado, por ende, el valor agregado que se pueda dar a este tipo de negocios es fundamental para que pueda competir en un ambiente tan hostil y copado de sustitutos.

### ❖ Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores de esta industria es alta, ya que existe una competencia directa variada dentro del mercado. Según el diario La Prensa, la Academia de Fútbol Innovagol se encuentra posicionada en el mercado riobambeño desde el año 2013 que entró en funcionamiento, la constancia y perseverancia la ha ubicado en la mejor posicionada, pues es la única que se ha mantenido durante los últimos años (2015). Además, desde el mismo 2013 comenzó el campeonato ecuatoriano de fútbol femenino, despertando un interés total en la sociedad, lo cual ha dado lugar a la creación de clubes y escuelas de formativas de fútbol en todo el país (Andes, 2013), algunas con mayor trayectoria, otras que están empezando, pero a pesar de este gran paso en el desarrollo de esta industria, aún faltan mercados por cubrir dentro del país, lo cual hace que todavía exista una posibilidad de sobresalir en esta industria.

La rivalidad entre competidores es **alta**, lo cual recae en una amenaza significativa que afecta directamente a la industria, por ende se debe tomar muy

en cuenta estos factores para poder sobrellevar esta situación, obviamente si se desarrolla las actividades adecuadas se puede alcanzar una ligera ventaja sobre los demás competidores.

*Tabla N° 1. Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos*

Factores Externos Clave		Pon.	Cal.	P.P.
<b>Oportunidades</b>				
1	Tendencia hacia una vida saludable por el deporte crece	0,12	4	0,48
2	Ingresos por servicios aumenta y representa el 60% del PIB	0,07	2	0,14
3	Reformas a la Ley del Deporte impulsan al sector deportivo	0,12	4	0,48
4	Inflación estable en el país 1,6%	0,05	2	0,1
5	El acceso a internet aumento casi al 50% de la población	0,07	3	0,21
6	Poder de negociación con proveedores baja	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>				
1	Disminución en el presupuesto al desarrollo del deporte	0,12	2	0,24
2	Incremento en los impuestos para empresas y personas	0,1	3	0,3
3	La tasa de desempleo aumenta cada año	0,06	1	0,06
4	Competidores poderosos a nivel nacional	0,07	2	0,14
5	Barreras de entrada de nuevos competidores baja	0,06	2	0,12
6	Poder de negociación de clientes alta	0,08	2	0,16
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,67</b>

El resultado de la matriz EFE es de 2,67, por lo tanto, está por encima del valor promedio, lo que representa una excelente oportunidad tanto para la industria como para el negocio, siempre y cuando se la sepa aprovechar de la mejor manera posible. Las oportunidades presentadas en la matriz son muy importantes, ya que para ello se ha tomado en cuenta principalmente los factores más relevantes que impulsan el desarrollo económico, deportivo y social dentro de la sociedad, por lo tanto, se debe aplicar las estrategias adecuadas para aprovechar estas oportunidades al máximo y que este proyecto sea un éxito total.

De la misma manera se ha tomado en cuenta algunas amenazas importantes que pueden perjudicar la industria, por ello se debe tomar mucha precaución, aplicando otro tipo de tácticas y estrategias que eviten o contrarresten de alguna manera los efectos negativos de estas amenazas, principalmente en el ámbito económico el cual en los últimos años se ha visto muy afectado dentro del país, tanto para las industrias y empresas como para las personas.

## Conclusiones

- ✓ Las nuevas reformas realizadas a la Ley del Deporte son muy importantes y beneficiosas para la industria, pues garantiza el pleno desarrollo de todo el sector deportivo, tanto de personas como instituciones.
- ✓ El Ecuador no presenta un ambiente totalmente propicio para empezar un negocio o emprendimiento, gracias al factor político y económico.
- ✓ Las nuevas tendencias hacia una mejor vida saludable mediante la práctica deportiva y física vienen creciendo desde hace años atrás, y está en pleno crecimiento en el país.
- ✓ El aumento y la creación de nuevos impuestos para empresas desmotiva a que emprendedores e inversionistas apuesten por colocar su dinero en el mercado ecuatoriano.
- ✓ Las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas, lo cual hace factible que cualquier institución o empresa ingrese al mercado y se convierta en competencia directa e indirecta para la industria y el negocio.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores es bajo, por tanto, existe variedad de posibilidades donde se puede elegir y seleccionar a los proveedores según las necesidades y conveniencia.
- ✓ El poder de negociación de los compradores es alto, ya que existe competencia directa e indirecta dentro del mercado, por lo tanto, es necesario crear un factor diferenciador muy importante para poder llegar al comprador y obtener participación de mercado.
- ✓ La amenaza de productos sustitutos es alta, por lo que es necesario dar mayores beneficios y calidad en el servicio al consumidor, para que de esta manera el consumidor se sienta atraído y adquiera el producto o servicio.
- ✓ La rivalidad entre competidores es alta, ya que a nivel nacional existen varias instituciones dedicadas al mismo o similar negocio, por lo tanto, es importante poseer una ventaja competitiva que no sea tan fácil copiar para la competencia y que sea perdurable en el tiempo.



### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

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

##### **Análisis de Entrevistas a Expertos**

- Entrevista #1 realizada a Gustavo Orna, director de la Academia Formativa de Fútbol Femenino Innovagol, ver Anexo 5
- Entrevista #2 realizada a José Fierro, encargado de la Liga Cantonal de Chambo en fútbol masculino y femenino, ver Anexo 6

El resultado de estas entrevistas fue muy favorable y de mucha importancia, tanto por la cantidad y calidad de información que compartieron estas personas, donde ambos entrenadores dejaron muy en claro que el fútbol femenino viene creciendo rápidamente en el país, que va tomando forma en todo aspecto, que hay un gran mercado por explotar, pues ellos creen que existen muchas mujeres talentosas y personas interesadas en esta disciplina, pero la falta de apoyo por parte de las autoridades, organismos (FEF, Ministerio del Deporte), de empresas públicas y privadas es evidente, lo cual es necesario para poder desarrollar y profesionalizar este deporte a nivel nacional. Ambos expertos coincidieron con la falta de apoyo de autoridades y organismos, las cuales deben prestar mayor atención a un deporte que está dando frutos a la provincia y al país, donde se debe brindar las mismas oportunidades como se lo hace en la rama masculina, un claro ejemplo es la falta de recursos para movilizarse a las diferentes competencias.

Gustavo Orna mira al fútbol femenino como un deporte visionario, que tendrá mucho éxito a un mediano o largo plazo, dependiendo el apoyo y atención que se le brinde, también dependerá de las escuelas formativas, en especial en las categorías menores, prejuveniles y juveniles, desde los 5 años en adelante, pues es fundamental empezar el trabajo desde las más pequeñas, para que adquieran una buena formación tanto técnica como tácticamente. Para que esta disciplina siga por buen camino y adquiera un mayor crecimiento, los clubes y escuelas de formación deben centrar sus esfuerzos en divisiones inferiores. Asimismo, Gustavo resalta el respetar los procesos desde infantes hasta llegar a la categoría mayor, poniendo un mayor énfasis en la participación de torneos y

competencias, para de esta manera ir seleccionando a las mejores deportistas que conformen una base para la selección nacional.

Para José Fierro un factor esencial para profesionalizar este deporte dentro de la sociedad es contar con el apoyo de los medios de comunicación de todo tipo, así como lo hacen con el fútbol masculino donde absolutamente todo es noticia, pero no dan mucha apertura a la rama femenina, pues es muy necesario que las personas ganen conocimiento sobre fútbol femenino y difundir esta disciplina dentro de la sociedad para romper toda clase de estereotipos.

Igualmente, ambos expertos coincidieron en la falta de competencias, por lo cual es necesario la creación de escuelas formativas de este tipo, pues muchas veces no tienen con quien enfrentarse y en algunas ocasiones participan en la categoría de varones o simplemente no les dan la apertura de participar por falta de participantes, por lo tanto, nuevas escuelas de fútbol femenino en Riobamba es de mucha importancia y más aun sabiendo que existen talentos por explotar, no por nada Chimborazo es una de las cuatro mejores provincias a nivel nacional en las distintas modalidades del fútbol.

Para terminar, ambos entrenadores confían en que Riobamba es un gran mercado para emprender nuevas escuelas de fútbol femenino, primeramente porque existen muchas personas interesadas en este deporte, y cada día son más, mencionaron que en la actualidad existen más equipos de fútbol de mujeres en categorías mayores que de hombres en las competencias (indoor, fútbol 11, fútbol sala), por tal motivo es importante empezar con proyectos pensando en un mediano y largo plazo para este deporte, tomando en cuenta los respectivos procesos, para ello es necesario contar con el personal capacitado, pues es fundamental que las niñas y adolescentes mujeres se sientan motivadas, apoyadas y capacitadas para que no desmayen y no dejen este maravilloso deporte, que tal vez en un futuro puede representar su profesión.

## **Análisis del Grupo Focal**

El grupo focal se realizó en la ciudad de Riobamba, el cual estuvo conformado por cuatro estudiantes (3 universitarias y 1 colegial), asimismo, por 2 padres de familia. Para un mayor detalle de los temas tratados verificar el Anexo 7.

El resultado de este grupo focal fue de vital importancia para tener una idea sobre necesidades y preferencias de posibles consumidores.

Dentro del conversatorio se analizó sobre la posibilidad de la implementación de una escuela de fútbol femenino en la ciudad, donde estudiantes y padres dieron una apertura total, pues creen importante la creación de escuelas dedicadas a esta disciplina. Las señoritas estudiantes piensan que las escuelas de fútbol son más importantes para ellas, pues de esta manera pueden tener competencia y participación en los diferentes campeonatos, en cambio a los padres les gusta más la idea de escuelas formativas, pues de esta manera sus hijas tendrían una preparación adecuada y podrían explotar sus talentos desde pequeñas.

Por otra parte, ambos segmentos coincidieron que, para dar a conocer esta disciplina dentro de la sociedad, se debe empezar desde las más pequeñas con torneos y campeonatos escolares, colegiales, universitarios, barriales, parroquiales, entre otros, hasta llegar al fútbol profesional.

Finalmente, se consideró algunos servicios complementarios que acompañen a la enseñanza de fútbol, resultado de ello los padres de familia se enfocaron principalmente en el servicio de transporte y alimentación durante el entrenamiento, pues para ellos es importante que sus niñas estén seguras al momento de dirigirse a la escuela e igualmente en su retorno a sus respectivos hogares. De la misma manera la alimentación para cuando ellas tuvieran la necesidad de un refrigerio para que puedan desenvolverse de la mejor manera. Por otra parte, las estudiantes se enfocaron mucho más en poseer un gimnasio, una piscina y servicios médicos que les ayuden primordialmente a mejorar su rendimiento o en el caso que se presentara alguna lesión, donde ellas puedan recuperarse de una manera satisfactoria y lo antes posible.

Por lo tanto, todos los presentes concluyeron que sería factible tener alianzas estratégicas con complejos deportivos o a su vez la creación de un complejo que brinde estos servicios adicionales.

*Tabla N° 2. Segmentación*

<b>Ubicación</b>	Chimborazo, Riobamba
<b>Sexo</b>	Femenino
<b>Edad</b>	6 a 19 años (32,3%)
<b>Clase social</b>	Media y media alta
<b>Estilo de vida</b>	Saludable y proactivo
<b>Total mercado</b>	<b>36485 habitantes</b>

Además, se debe tomar en cuenta a los padres de familia, pues ellos son los que tienen el poder de decisión de sus hijas, para ello se segmentó de la siguiente manera, personas de 30 a 49 años donde aproximadamente son 53806, donde el 46,5% de ellos son casados, lo cual es muy probable que ellos sean padres de familia, y representa un aproximado de 25020 (INEC, 2010).

Para realizar la segmentación se ha tomado en cuenta la población de Riobamba, donde existen alrededor de 225741 habitantes, según el INEC del censo de 2010. Luego de ir delimitando según las características expuestas en la tabla 2 existe un mercado objetivo de aproximadamente 36485 mujeres. A partir de este mercado objetivo se manejó el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{36485 * (0,95^2) * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,05^2) * (36485 - 1) + (0,95^2) * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

n = 90 encuestas

El resultado del cálculo de la muestra basado en las 36485 mujeres es de 90 encuestas. Sin embargo, cabe resaltar que al tratarse de un trabajo totalmente académico solo se desarrollaron 50 encuestas.

El tipo de muestreo seleccionado para este trabajo es un 'Muestreo No Probabilístico por Juicio', este criterio se aplicó debido al conocimiento que se posee y se lo utilizó para seleccionar adecuadamente a las personas encuestadas en base a la necesidad de información que se requiere para este proyecto académico.

### Análisis de las encuestas

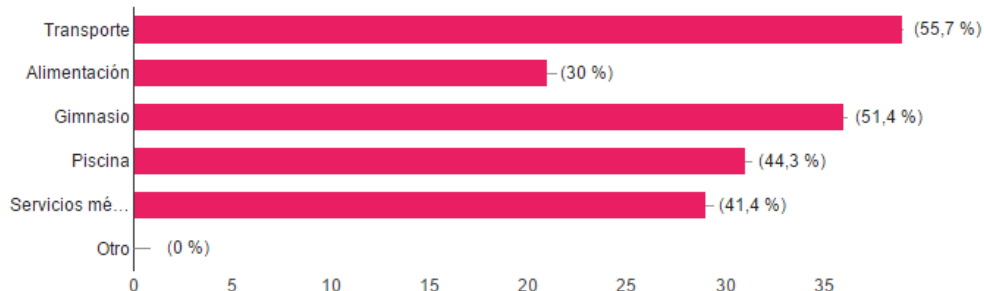
- Encuestas realizadas a mujeres adolescentes y padres de familia, ver Anexo 8.

*Tabla N° 3. Ubicación de la escuela*

Estatus	Centro	Norte	Sur	Total general
Padres de familia	24%	0%	14%	38%
Posible estudiante	46%	6%	10%	62%
<b>Total general</b>	<b>70%</b>	<b>6%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>

La mayoría de los encuestados prefieren que la escuela este ubicada en el centro de la ciudad, por tanto, se deberá tomar en cuenta las instalaciones con las que se cuenta en este sector, para que el acceso sea más factible para todas las personas.

¿Qué servicios adicionales les gustaría tener en la escuela de fútbol femenino?



*Figura N°2. Servicios adicionales de la escuela*

En la figura 2 se observa que uno de los servicios complementarios más solicitados es el de transporte, esto se relaciona por la ubicación, mayor comodidad y seguridad de los padres; poseer un gimnasio y una piscina son otros factores a tomar en cuenta para la escuela formativa de fútbol femenino, pues es un extra muy atractivo tanto para padres como para las chicas.

¿Qué días de la semana le gustaría que fueran los entrenamientos?

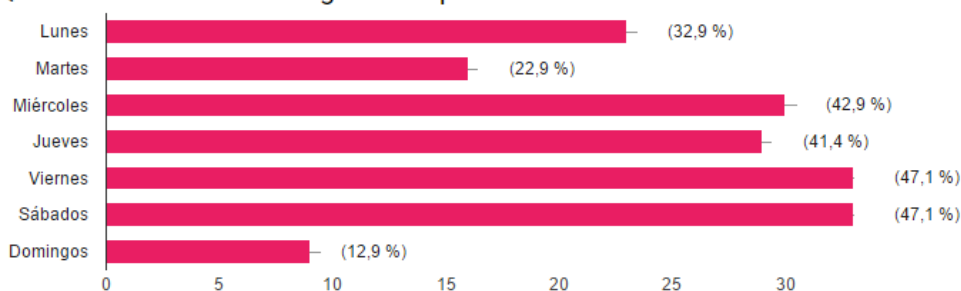


Figura N°3. Horarios de entrenamiento

Tabla N°4. Horarios de entrenamiento

Edad	Por las mañanas	Por las noches	Por las tardes	Total general
Padres de familia	2%	0%	10%	12%
Posibles estudiantes	22%	8%	58%	88%
<b>Total general</b>	<b>24%</b>	<b>8%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>

En la figura 3 y en la tabla 4 se puede observar que la gran mayoría de las chicas y padres de familia prefieren entrenar 4 días a la semana, de miércoles a sábados por las tardes, este aspecto es muy importante tomar en cuenta para los respectivos cronogramas de los entrenamientos de la escuela.

Tabla N°5. Participación de las mujeres en torneos masculinos

Estatus	No	Si	Total general
Padres de familia	6%	32%	38%
Posibles estudiantes	14%	48%	62%
<b>Total general</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>

La tabla 5 corresponde a la participación de las niñas y chicas en torneos de la rama masculina, donde se observa que la mayoría está de acuerdo en participar en estos torneos sin importar el género con tal de competir y ganar experiencia, para mejorar su rendimiento en todo aspecto.

Finalmente, la pregunta abierta al público sobre el precio conveniente para la escuela de fútbol, en esta sección los padres de familia y adolescentes destinarían un promedio de \$50 dólares mensuales para ingresar a la escuela con los diferentes servicios adicionales mencionados anteriormente, excepto el servicio de transporte que sería un costo aparte de la enseñanza deportiva.

### **Conclusiones**

La ciudad de Riobamba es un mercado no explotado y muy importante a nivel nacional en esta disciplina, el cual posee muchas mujeres talentosas que están muy interesadas en la creación de una escuela de fútbol.

En la ciudad falta mucho apoyo por parte de las autoridades locales, empresas públicas y privadas en comparación con otras provincias, lo cual es un factor muy negativo para las deportistas como las instituciones dedicadas a este deporte.

Los posibles clientes destacan la participación en torneos y competencias en la ciudad y provincia, pues es una de las principales falencias para que el fútbol femenino no se dé a conocer en esta región, y no se pueda desarrollar de la forma correcta.

Para la creación de la escuela debe basarse en el personal capacitado, instalaciones en óptimas condiciones, servicios complementarios, competencia y una ubicación estratégica.

La escuela deberá tener claro los respectivos procesos de enseñanza a implementar para las diferentes categorías, puesto que es fundamental para el correcto desenvolvimiento y desarrollo de las niñas y adolescentes.

Los posibles consumidores prefieren una instalación deportiva con servicios adicionales y complementarios (gimnasio, piscina, servicios médicos) que ayuden y aporten a mejorar la formación, rendimiento y recuperación de las niñas y adolescentes mujeres.

Las necesidades de los consumidores se centran principalmente en la seguridad y comodidad de padres de familia y niñas, donde el transporte y alimentación son factores muy importantes para la escuela de fútbol.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

La oportunidad de negocio que presenta este mercado se ve reflejada en necesidades descuidadas y un segmento totalmente abandonado, pues el fútbol femenino es el deporte de mayor crecimiento durante los últimos diez años, teniendo la participación de 30 millones de mujeres a nivel mundial, dando la pauta a que será un deporte completamente desarrollado en un mediano y largo plazo, el cual manejará muchos recursos económicos a nivel mundial (Minuto Uno, 2016).

Ecuador no es la excepción, la selección de fútbol femenino logro llegar a su primer mundial, como la Federación Ecuatoriana de Fútbol empezó con el torneo nacional de fútbol femenino, estos pasos son firmes para el desarrollo de esta disciplina, pero aún falta mucho por mejorar, pues no es un deporte totalmente profesionalizado dentro del país, donde la falta de escuelas formativas para este deporte son muy necesarias, y más aún en la ciudad de Riobamba donde se cuenta con muchas mujeres talentosas que han formado parte de la selección nacional. Además, la provincia de Chimborazo es considerada entre las cuatro mejores provincias a nivel nacional en este deporte, lamentablemente no se cuenta con muchas escuelas que apoyen esta disciplina, se conoció que existen muchas personas interesadas y capaces de sacar adelante este deporte (El Comercio, 2015).

Dentro del análisis social, se refleja la tendencia actual donde las personas se inclinan por una vida más saludable y proactiva, esto a raíz del crecimiento del sedentarismo en el país, lo cual ha sido uno de los principales causantes de sobrepeso y obesidad, por lo tanto, hoy por hoy la población ecuatoriana ha inclinado su tendencia por mejorar su salud y mantener un cuerpo sano, para alcanzar esto la gran mayoría se inclina por la actividad física y deportiva, lo cual representa una gran ventaja para este tipo de negocios los cuales se dedican a la enseñanza deportiva y recreativa, y más aún cuando el fútbol es el deporte más popular a nivel nacional (Castillo, 2013).



Los expertos de la industria en la provincia de Chimborazo creen que es fundamental la creación de escuelas formativas para las niñas y adolescentes en esta disciplina, pues es un deporte muy practicado en esta zona y que requiere mucha atención, pues existe un gran mercado para emprender, escuelas que ayuden a la difusión y desarrollo de este deporte en la ciudad y provincia. Ellos ven al fútbol femenino como un deporte visionario que tendrá sus frutos en un mediano o largo plazo, donde los esfuerzos se deben centrar en procesos desde las divisiones inferiores hasta las categorías mayores. Un claro ejemplo es que de esta provincia han salido algunas mujeres para formar parte de la Selección Nacional de Fútbol, sin existir grandes procesos y proyectos, por lo cual garantizan que el proyecto de escuelas formativas de fútbol femenino en la ciudad va a ser un factor muy importante y necesario para el desarrollo y profesionalización de este deporte a nivel nacional.

De la misma manera, los expertos en este deporte ven un desventaja y un impedimento en los distintos torneos y competencias que existen dentro de la provincia, pues sus equipos femeninos en las diferentes categorías no pueden participar, pues no existen muchos equipos de la rama femenina, por lo tanto es muy difícil que las niñas y adolescentes ganen ritmo de competencia o experiencia en estos torneos, por tal motivo, ellos creen que el implementar más escuelas de fútbol femenino en la ciudad y provincia serviría de mucha ayuda para este tipo de problemas que se presentan en algunas competencias.

Finalmente, el respaldo de la investigación cualitativa y cuantitativa afirman lo anteriormente mencionado, donde padres de familia y adolescentes no están conformes con las pocas escuelas de fútbol femenino que existen en la ciudad, y de las pocas que existen no cuentan con la infraestructura adecuada y los servicios adicionales que van de la mano para la correcta formación de las niñas y chicas en este deporte, pues estas escuelas solamente brindan un servicio muy básico de enseñanza de fútbol, donde no poseen un gimnasio, una piscina o un centro médico para que ellas puedan mejorar su rendimiento o recuperarse de una lesión, lo cual es una falencia significativa tanto para las escuelas como para chicas que practican este deporte.

Las encuestas reflejan que más del 50% de las personas desean una escuela de fútbol que brinde servicios como gimnasio, piscina y servicios médicos, pues creen que estas 3 áreas son fundamentales para el desarrollo integral de las niñas y adolescentes.

Adicionalmente, más del 95% de los encuestados están dispuestos a viajar a otras ciudades para participar en competencias y torneos que le ayude a su desarrollo personal como jugadora de fútbol, pues las escuelas de la provincia no les brindan una mayor atención en este aspecto y no tienen mucha competencia. Asimismo, cerca del 80% de las personas que realizaron la encuesta están dispuestas a participar o a que sus hijas participen en competencias dentro de la rama masculina. Esto se debe principalmente por la falta de competencia dentro de la provincia y ciudad en categorías menores en la rama femenina, lo cual aportará para su desarrollo integral.

Por todos los motivos mencionados anteriormente y las diferentes falencias que presenta el mercado, se ve una clara oportunidad para emprender un negocio de este tipo, específicamente la creación de una nueva escuela formativa de fútbol femenino, centrando los esfuerzos en las divisiones inferiores; es decir para las niñas desde los 6 hasta adolescentes de 19 años. Un mercado totalmente descuidado, donde lo primordial es adaptarse a las diferentes necesidades y preferencias de los clientes, donde lo primordial será brindar un servicio de calidad con la garantía de poseer un personal altamente capacitado, en especial para las niñas que son las que más cuidado y dedicación requieren.

De la misma manera, al poner en marcha este tipo de negocios, habría un mayor número de escuelas de fútbol femenino dentro de la provincia, lo que brindará a una participación más accesible para ellas en las diferentes competencias, dará apertura para que más personas se interesen por este deporte, y finalmente se crearán más escuelas de fútbol femenino que significara mayor competitividad en esta disciplina.

Por otra parte, se deberá trabajar arduamente para lograr alianzas estratégicas con complejos y centros deportivos, donde como primera opción luego de un conversatorio se ha llegado a un acuerdo con la Hostería "El Toril", la cual cuenta

con la infraestructura adecuada y equipada con todo lo necesario, como es un gimnasio, una piscina y un centro médico, los cuales aporten a la correcta formación y desarrollo de las niñas y chicas en este deporte. Estos factores son muy importantes pues de esto dependerá mucho lo que las niñas y chicas puedan demostrar en el campo de fútbol.

También se ve la necesidad de contar con un servicio complementario de transporte, para mayor seguridad y comodidad de los padres de familia y sus niñas, pues muchas veces no cuentan con el tiempo necesario para trasladar a sus niñas a las instalaciones y a su retorno a casa por las diferentes ocupaciones.

Para concluir, las escuelas de fútbol femenino en esta ciudad son grandes proyectos para ponerlos en marcha, en el aspecto económico y deportivo, pues no solamente será un proyecto con fines económicos o de lucro, sino principalmente que impulse y apoye el desarrollo constante de este deporte a nivel provincial y nacional; pues en la actualidad este deporte va tomando fondo y forma a nivel mundial, y en el Ecuador falta mucho por hacer, es así que con un proyecto de este tipo se lograra impulsar este deporte dentro de la sociedad, este deporte que le ha traído grandes satisfacciones al país, por lo tanto, estos pequeños proyectos son base fundamental donde empiezan los grandes equipos y logros para el país.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

Para este proyecto se utilizará una estrategia de enfoque, puesto que se centra en un segmento específico dentro de la población de Riobamba, como son las niñas y chicas adolescentes de 6 a 19 años, este será el único enfoque. En ese sentido el autor indica que la estrategia de enfoque “Se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades, en contraste con los costes bajos y con la diferenciación”. (Porter, 2009, p. 81).

A partir de esta definición, los esfuerzos estarán centrados netamente en atender un mercado totalmente descuidado dentro de esta ciudad, con un servicio excelente con el personal idóneo para la formación de la niñas y chicas, además se concentrará en diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios adicionales para las niñas, chicas y padres de familia; esto principalmente porque las pocas escuelas que existen en Riobamba no cuentan con las instalaciones deportivas e infraestructura necesarias y adecuadas para la correcta formación y desarrollo de las chicas. Por tal motivo, se ofrecerá servicios esenciales como:

- ✓ Gimnasio
- ✓ Piscina
- ✓ Centro médico
- ✓ Transporte (costo adicional)

Estos servicios son importantes para el desarrollo personal de las niñas y chicas, y de la misma manera para seguridad y comodidad de los padres de familia.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

El mercado objetivo es de 36485 niñas y adolescentes de la ciudad de Riobamba, este mercado se definió tomando en cuenta las diferentes características mencionadas anteriormente en la segmentación, es decir, niñas y chicas de 6 a 19 años de clase social media y media alta, esto se debe a la respuesta de los expertos en donde mencionaron que la edad propicia para

empezar con el trabajo en esta disciplina es desde pequeños, por lo tanto, será desde los 6 años.

Además, hay que tomar en cuenta el mercado de los padres de familia, pues ellos son los que tienen el poder adquisitivo y de decisión de las niñas, este mercado representa aproximadamente 25020 personas, los cuales pueden ser clientes potenciales.

Para mayor aclaración sobre cómo se obtuvo este mercado objetivo, revisar el capítulo tres donde se detalla la segmentación realizada.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

Para este proyecto se implementará una propuesta de 'más por más', según Kotler (2013, p. 187) esta propuesta "implica proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos. Una oferta de mercado de más por más no solo ofrece una calidad superior, también da prestigio al comprador."

Se ha decidido implementar este tipo de propuesta de valor ya que se ofrece más y mejores servicios, más facilidades para el cliente, por lo tanto, se deberá cobrar un mayor valor que el promedio del mercado y la competencia.

Otras escuelas en Riobamba solamente cuentan con el servicio básico de aprendizaje de la disciplina de fútbol, por lo cual no tienen un costo elevado, escuelas que su mensualidad va de 20 a 30 dólares, o inclusive otras escuelas que no tienen costo alguno, es el caso de la Academia Innovagol, conforme lo manifestó el director de esta escuela Gustavo Orna.

Para ello se tendrá una ventaja competitiva en el proyecto, principalmente contar con un gimnasio, una piscina y un centro médico para las niñas y chicas para que puedan tratarse cualquier lesión o enfermedad, todos estos servicios son importantes para el desarrollo de las niñas y chicas, hoy por hoy ninguna escuela de esta ciudad cuenta con este tipo de servicios.

Otro punto muy importante, es la participación de las niñas y chicas en torneos dentro y fuera de la provincia en esta disciplina, ya que, en la actualidad no

existen muchos torneos dentro de la provincia, por lo tanto, no tienen competencia lo cual no ayuda al desarrollo personal de las chicas, este es otro factor esencial para la escuela, es por ello que se implementará esta propuesta de 'más por más'.

## **5.2 Mezcla de marketing**

### **Producto**

- **Atributos y características**

La escuela formativa de fútbol femenino está dirigida para niñas y adolescentes de 6 a 19 años, las cuales estarán divididas en las siguientes categorías:

- Sub 8
- Sub 10
- Sub 12
- Sub 14
- Sub 16
- Sub 19

Asimismo, se estima cupos de 15 a 20 niñas y adolescentes por cada categoría, es una cantidad de personas apropiadas para la correcta práctica del fútbol, además hay que contar que será una escuela totalmente nueva, por lo tanto, no se debe tomar en cuenta un escenario totalmente optimista, la cantidad de niñas y adolescentes puede aumentar con el tiempo, con el trabajo, el desarrollo y los logros que alcance la escuela.

Los días de entrenamiento serán miércoles, jueves, viernes y sábado en horas de la tarde, esto se debe al estudio de mercado realizado anteriormente donde más del 40% de encuestados prefieren entrenar durante estos días, y más del 70% de los mismos desean que los entrenamientos sean por las tardes.

- **Niveles de Producto**

**BÁSICO:** El producto básico es la enseñanza deportiva del fútbol, un deporte de mucha acogida en el país, por ende, tiene un buen potencial de crecer.

REAL: El producto real es la escuela formativa de fútbol femenino que se ofertará, donde se establecerán procesos especializados para cada categoría, donde las niñas y adolescentes mejoren sus destrezas a medida que pase el tiempo y cumplan con sus respectivos procesos.

AUMENTADO: El producto aumentado tendrá varios diferenciadores, pues la escuela ofrecerá servicios adicionales (piscina, gimnasio, centro médico) que fortalezcan el trabajo de las niñas y adolescentes y ayuden al desarrollo integral como futbolista de las estudiantes.

- **Diseño de las instalaciones**

En gestión deportiva el producto o servicio componen las características del juego, las estrellas (jugadores), las instalaciones deportivas y productos complementarios, por lo cual en adelante se analizará sobre la instalación deportiva y sus espacios auxiliares.

En referencia a las instalaciones deportivas para los respectivos entrenamientos, se ha logrado establecer una alianza estratégica con la Hostería “El Toril”, la cual cuenta con varias áreas deportivas y de recreación, tales como:

- 3 canchas de fútbol – 1 reglamentaria y 2 de fútbol 7
- 2 canchas de baloncesto
- 2 canchas de ecuavoley
- 1 mini sala de gimnasio
- 1 plaza de toros
- 1 piscina
- 1 bar - restaurant
- 1 centro médico y de rehabilitación
- 1 sala de recepción
- 1 sala de capacitación
- 1 zona hotelera con 10 cabañas
- Áreas verdes y más

La hostería “El Toril” normalmente tiene un costo de \$4 dólares diarios por persona para el público en general, sin contar con el uso de la piscina, el centro

médico y de rehabilitación, y las cabañas de hospedaje, pero al exponer este proyecto se ha llegado a un acuerdo, donde las instalaciones deportivas como las canchas de fútbol, de ecuavoley, la sala de gimnasio, la piscina, el centro médico y rehabilitación, la sala de capacitación y las áreas verdes de la hostería serán arrendadas para el funcionamiento de la escuela a un valor de \$2000 dólares mensuales, con la condición que los uniformes de la escuela lleve un logo de la hostería "El Toril" durante las diferentes competiciones que tenga la escuela, y teniendo una capacidad máxima mensual de 150 alumnas.

Es un valor considerable, pero hay tomar en cuenta que es el lugar más idóneo para la correcta formación de las niñas y adolescentes, pues la hostería cuenta con todas las instalaciones fundamentalmente necesarias para el desarrollo adecuado de las estudiantes.

Para el funcionamiento adecuado de la escuela de fútbol se ha decidido contratar 1 director deportivo bajo nómina, 3 profesores y 2 preparadores físicos bajo trabajo por horas, donde el principal responsable del proyecto será el director deportivo y los otros instructores serán sus acompañantes y tendrán que trabajar conjuntamente con él. También se debe tomar en cuenta las personas que aportaran sus conocimientos en áreas como recepcionista, gerente, finanzas, marketing y legal.

Esto se debe principalmente a que las niñas más pequeñas son las que requieren mayor atención, además que a tempranas edades lo más recomendable es desarrollar las habilidades y técnicas propias de cada niña, por ende, no es fundamental un preparador físico para las niñas más pequeñas. Mientras que para las demás categorías al tener más conciencia de lo que hacen no necesitan mayor control como las pequeñas, sino más bien necesitan comenzar a desarrollar su físico y otras aptitudes que necesitan para este deporte, es por eso que para las demás categorías se ha incluido un preparador físico para ellas. Cabe mencionar que los preparadores físicos también tendrán el deber de ayudar y estar al pendiente de las otras categorías y ayudar a los demás profesores en lo que ellos crean conveniente.



El presupuesto para este rubro de personal se estima aproximadamente \$5000 dólares mensuales, tomando en personal que labora bajo nómina y el personal que lo realiza por contrato por horas, por lo tanto, es un valor acorde al trabajo de cada uno y con apego a la ley.

Finalmente, se debe tomar en cuenta los implementos deportivos para los respectivos entrenamientos, sabiendo que ya se cuenta con todos espacios para la práctica deportiva, para ello se ha destinado una inversión inicial de \$2200 dólares, los cuales estarán distribuidos principalmente en:

- ✓ Balones
- ✓ Arcos pequeños
- ✓ Vallas
- ✓ Conos
- ✓ Chalecos
- ✓ Pesas
- ✓ Cuerdas
- ✓ Platos de entrenamiento
- ✓ Ulas
- ✓ Pizarras
- ✓ Cronómetros, entre los principales implementos deportivos

La renovación de estos implementos se la realizará cada dos años para no tener ningún inconveniente el momento de realizar los entrenamientos con las estudiantes.

Además, hay que tomar en cuenta otros rubros para iniciar el proyecto de la escuela de fútbol, en la tabla 6 se detalla la inversión inicial de la escuela.

*Tabla N°6. Inversión inicial del negocio*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Implementos deportivos</b>	\$2.220,00
<b>Uniformes</b>	\$3.000,00
<b>Total</b>	\$5.220,00

**Nota:** No están incluidos todos los rubros del total de la inversión inicial.

- **Costo del producto**

El costo del producto se basa principalmente en el arriendo del complejo deportivo y el sueldo del director deportivo, de los profesores y preparadores físicos.

*Tabla N°7. Costo del Producto*

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Arriendo</b>	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00
<b>Sueldos</b>	\$58.306,00	\$62.888,00	\$64.887,00	\$66.985,00	\$69.189,00

**Nota:** Se espera empezar la escuela con el 60% de la capacidad de las instalaciones, es decir, un promedio de 90 alumnas cada mes.

Se ha decidido aumentar la demanda 8% cada año, esto por el crecimiento de la oferta de escuelas públicas en la provincia de Pichincha, se toma en cuenta este dato ya que no se cuenta con esta información en Chimborazo, es el dato más cercano que se pudo obtener (Gobierno de Pichincha, 2016). Por tanto:

-2do año, 1224 estudiantes

-4to año, 1512 estudiantes

-3er año, 1368 estudiantes

-5to año, 1656 estudiantes

## **Precio**

- **Estrategia de precio**

Para la estrategia de precio se manejará una fijación de precio basada en costos, según Kotler (2013, p. 260) esto implica que será en “base en los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo. Los costos de la empresa pueden ser un elemento importante en su estrategia de precios”.

Esta estrategia se utilizará para la escuela formativa de fútbol, pues al ser una escuela nueva en el mercado lo que necesita en un principio por lo menos es cubrir todos los costos de funcionamiento de la escuela y tratar de no obtener muchas pérdidas desde un comienzo.

Por lo tanto, para el precio se debe tomar en cuenta la inscripción inicial que cubrirá la inversión y la mensualidad de cada niña y chica que servirá para cubrir los gastos fijos mensuales de funcionamiento de la escuela, para ello se ha estimado empezar con un promedio 90 personas cada mes, entre niñas y adolescentes en todas las categorías, con los siguientes valores:

- Matrícula: \$120 dólares el respectivo uniforme para las estudiantes, este valor se cobrará anualmente.
- Mensualidad: \$80 dólares donde incluirá todo lo mencionado anteriormente en producto.

El margen de utilidad será de un 15% luego de haber cubierto todos los gastos que implica el funcionamiento de la escuela de formación, no se ha tomado en cuenta un porcentaje mayor, ya que es una escuela totalmente nueva, además Kotler menciona que las percepciones del cliente establecen un precio máximo, y finalmente va acorde a la estrategia de precio establecida, de mantener una tasa razonable de utilidad.

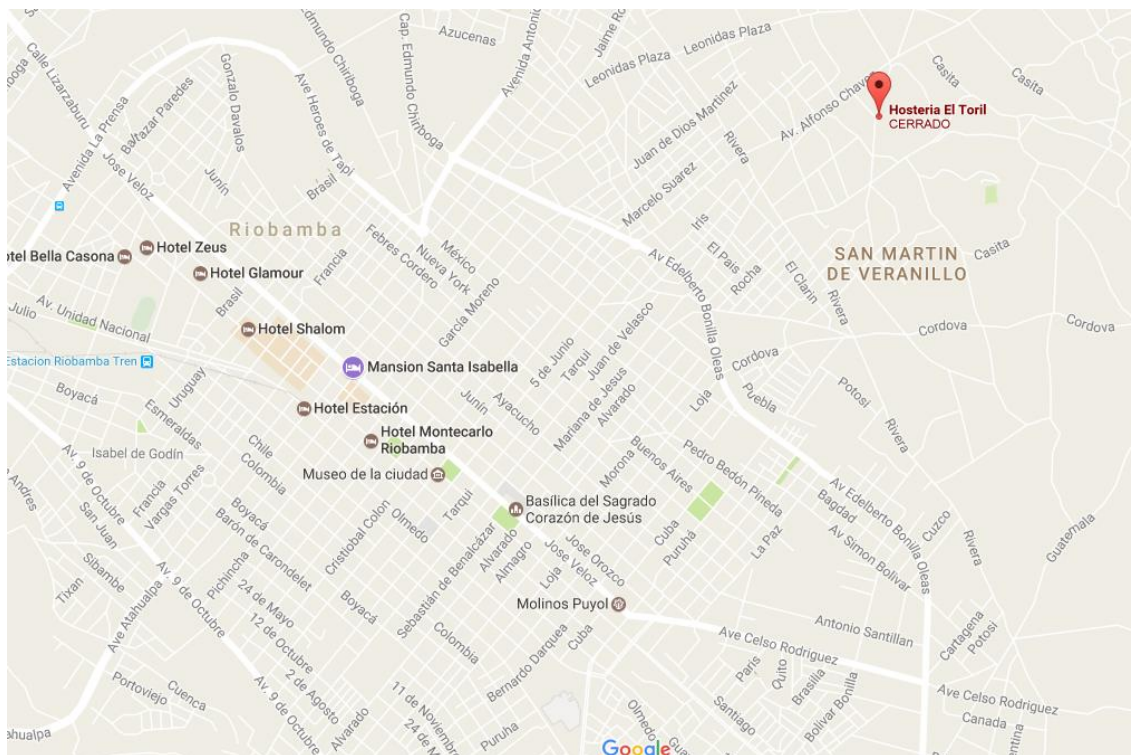
Otro punto a tomar en cuenta es el fin de esta escuela, el cual no es netamente lucrativo, sino más bien incentivar la participación de las mujeres a la actividad deportiva, para impulsar este deporte, y primordialmente formar la base para un club deportivo que participe dentro del campeonato ecuatoriano de fútbol.

- **Estrategia de ajuste de precio**

Fijación promocional de precios: la escuela de fútbol fijará un precio promocional por temporada, esta estrategia se la utilizará en los meses más bajos, donde el cliente recibirá un descuento de hasta el 15% solo en el valor de la matrícula.

## **Plaza**

Las instalaciones deportivas estarán ubicadas en la Hostería “El Toril” en la ciudad de Riobamba, km 1 vía a Penipe, esta hostería está localizada en la parte central de la ciudad en el lado oriental, por lo tanto, es accesible para todos los habitantes de esta ciudad.



*Figura N°4. Ubicación de la escuela*

Tomado de: Google Maps

- **Estrategia de Distribución**

La escuela se enfocará en un canal de distribución directo, es decir, que no contara con intermediarios en ningún nivel, según Kotler (2013, p. 295) “no tiene niveles de intermediarios: la compañía vende de manera directa a los consumidores”.

Un dato importante mencionar es sobre el costo del arriendo del complejo deportivo, el cual está especificado en el producto donde se detalla el costo del arriendo y que instalaciones y parámetros implica dicho contrato con la hostería.

- **Tipo de Distribución**

La escuela de fútbol se centrará en una distribución exclusiva, pues la organización es la única que puede vender y distribuir el servicio ofrecido.

- **Puntos y Canales de Distribución**

Como se mencionó anteriormente la distribución del servicio será de una manera directa, donde el cliente podrá contratar el servicio únicamente por medio de la escuela y no habrá intermediarios.

Cabe mencionar que el coste de la plaza es de \$2000 mensuales, luego de llegar a un acuerdo con la Hostería “El Toril”, y este valor se mantendrá durante los 5 años que está proyectado el negocio.

### **Promoción**

La estrategia de mezcla de promoción a utilizar por la escuela es la estrategia de jalar o pull, la cual consiste en que “el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción al consumidor) hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto.” (Kotler, 2013, p. 365). Esto se realiza esencialmente para que sea la escuela misma quien maneje el tema de publicidad y promoción para el público en general, pues la institución es la que mejor sabe y maneja sobre el tipo de servicio que va a ofrecer y a que publico va dirigido. Para ello, se ha decidido emplear las siguientes herramientas de promoción como:

- **Publicidad**

Medios Impresos: en un periódico del medio local sea La Prensa o Los Andes, donde se publicarán artes promocionales, información de la escuela, contactos para los interesados. En un principio se lo realizará una vez cada semana dentro de los 2 meses antes de dar por inaugurada la escuela, para persuadir a los clientes y crear una buena expectativa. Luego de la apertura de la escuela estas publicaciones se manejarán dependiendo las decisiones que tome el encargado de marketing.

Cuñas Radiales: principalmente en medios de la ciudad como la radio Fantástica o Tricolor que son de las más tradicionales, donde se transmitirán anuncios e información sobre la escuela de fútbol femenino, tres veces diarias de lunes a viernes durante dos meses previo a la apertura de la escuela. Luego de la inauguración de la escuela se realizará anuncios promocionales durante todo el primer año, un mes entero cada trimestre.

Vallas Publicitarias: se han ubicado 2 lugares estratégicos de la urbe para obtener un mayor impacto visual en los transeúntes, en la Av. Daniel León Borja - sector céntrico de la ciudad, y en el Parque Infantil “Guayaquil” – en los exteriores del Estadio Olímpico donde existe mucha aglomeración de gente. Dentro de las gigantografías se detallará toda la información necesaria para los clientes, y estarán ubicadas un mes antes de la inauguración de la escuela.

Redes sociales: en la fan page de Facebook e Instagram donde se publicarán varios anuncios dando a conocer todo lo que significa la escuela de fútbol y los servicios adicionales que presta a sus clientes. Los anuncios serán diarios durante los 2 meses previos a la apertura, luego de ello será el principal medio para los clientes, por lo tanto, se manejará constantemente las redes sociales de la escuela para una mejor atención al público.

Para las actividades de publicidad mencionadas anteriormente se ha destinado un presupuesto inicial de \$2300 dólares.

- **Relaciones públicas**

Free Press: este un factor crucial que se debe aprovechar al máximo a través de los medios impresos, radiales y televisivos de la ciudad, principalmente se enviarán invitaciones a los medios de comunicación de la misma ciudad para tener un mayor impacto, también se les ofrecerá material escrito y sobre todo visual, se les brindará todas las facilidades para que visiten en el complejo deportivo y puedan el manejo de la escuela de fútbol.

Torneos y competencias: es otro factor muy importante para la escuela, donde la institución hará lo posible para participar en los torneos más importantes de la ciudad y provincia en un principio, lo cual es bueno tanto para la escuela para darse a conocer como para las estudiantes que ayudará a su desarrollo personal como jugadora de fútbol.

- **Fuerza de ventas**

La escuela centrará su fuerza de ventas principalmente en dos ejes fundamentales:

Dentro de las instalaciones deportivas del complejo, donde funciona la escuela de fútbol

Las redes sociales y página web de la escuela, donde se ofrecerá el servicio a posibles clientes, basándose en las características de las personas que están al pendiente en los medios oficiales de la escuela.

- **Promoción en ventas**

Descuentos por cantidad: la escuela ofrecerá un descuento del 15% para el representante que inscribe a dos o más de sus hijas, la primera persona inscrita pagará el valor completo y la segunda persona obtendrá el descuento en valor de matrícula y mensualidad, por ende, la matrícula no será de \$120 sino de \$102, y el mensual sería de \$68.

Descuentos por temporada: de la misma manera la escuela fijará descuentos por temporada, primordial en tiempo de vacaciones de las escuelas y colegios, durante los meses de junio, julio, agosto y diciembre, con el fin de incentivar a las niñas y chicas a inscribirse, el descuento será de \$20 solamente en el valor de matrícula, por tanto, la matrícula tendrá un costo de \$100 dentro de los meses mencionados anteriormente.

*Tabla N°8. Costo de la publicidad*

<b>COSTO INICIAL DE PUBLICIDAD</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Rubro</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
1	periódico (1 nota semanal x 2 meses)	\$350,00	\$350,00
2	vallas publicitarias (arriendo 1 mes)	\$200,00	\$400,00
1	radio (3 cuñas diarias x 2 meses)	\$550,00	\$550,00
1	redes sociales (2 meses)	\$200,00	\$200,00
	Descuento x cantidad mensual	\$12,00	\$-
	Descuento x cantidad matrícula	\$18,00	\$-
	Descuento x temporada matrícula	\$20,00	\$-
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.500,00</b>

**Nota:** Estos costos son previos a la apertura de la escuela de fútbol.

*Tabla N°9. Proyección de publicidad*

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Publicidad</b>	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00

**Nota:** Estos rubros son en base a la publicidad inicial que se realizará, por ende, los valores no tienen mucha variación.

*Tabla N°10. Costo total de marketing mix inicial*

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Producto</b>	\$58.306,00	\$62.888,00	\$64.887,00	\$66.985,00	\$69.189,00
<b>Precio</b>	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Plaza</b>	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
<b>Promoción</b>	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00

***Nota:** En estos costos no están completados todos los rubros que implica el funcionamiento de la escuela, para mayor detalle revisar el archivo Excel adjunto.*



## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **MISIÓN**

Brindar la enseñanza deportiva del fútbol dirigida a niñas y mujeres adolescentes, con el objetivo formar y desarrollar jugadoras con una visión integral y humanística en esta disciplina dentro de la provincia de Chimborazo, poniendo énfasis en el desarrollo físico, táctico, motriz y social de las estudiantes con la ayuda de procesos los cuales permita comprender y aprender del deporte, respaldados en los conocimientos y experiencia de nuestro personal.

#### **VISIÓN**

En el año 2022 ser una organización deportiva modelo y referente, reconocida como una de las mejores escuelas de formación deportiva dentro del país, centralizando los mejores talentos del mercado en nuestra escuela, destacando el desarrollo físico, táctico, motriz y social de las niñas y chicas.

#### **OBJETIVOS**

- Objetivo general

Armar y conformar una plantilla base de 50 chicas talentosas en esta disciplina en la categoría mayor para la conformación de un club deportivo profesional al concluir el tercer año, el cual participe en el Campeonato Nacional Ecuatoriano organizado por Federación Ecuatoriana de Fútbol.

- Objetivos específicos
  - Corto plazo
    - Captar al menos 70 estudiantes dentro del primer mes
    - Evaluar el avance y desarrollo de las niñas y chicas mediante pruebas de actitud y de aptitud (físicas, técnicas, etc) cada 6 meses
    - Participar al menos en 4 competencias o campeonatos dentro de la provincia en un año para un mejor desarrollo de las estudiantes

- Mediano plazo
  - Tener una plantilla base de 15 niñas en todas las categorías para el segundo año
  - Desarrollar al menos un nuevo proceso o programa con ayuda de nuevos entrenadores especializados que impulsen el desarrollo técnico, táctico y físico de las niñas y chicas en el segundo año
  - Participar al menos en 4 competencias o campeonatos dentro de la provincia y 2 a nivel nacional en el segundo año
  - Definir una plantilla de 25 chicas que formarán parte del club de fútbol femenino profesional al término del segundo año
- Largo plazo
  - Poseer una plantilla base de 20 niñas en las diferentes categorías al empezar el tercer año
  - Inscribir y participar en el Campeonato Nacional de Fútbol Femenino de segunda categoría en la provincia de Chimborazo con las chicas seleccionadas con anterioridad al empezar el tercer año
  - Participar al menos en 4 competencias o campeonatos a nivel nacional y 2 a nivel provincial en el tercer año

## 6.2 Plan de operaciones

### Atención al Cliente

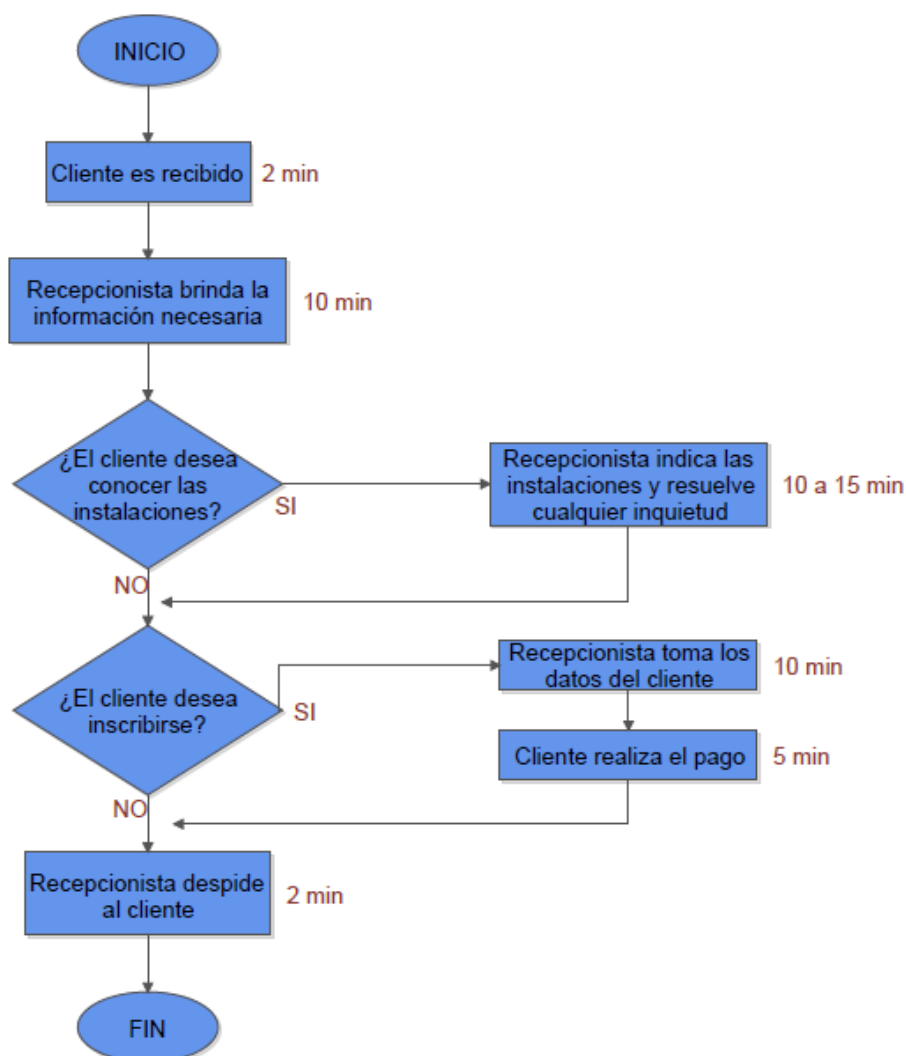


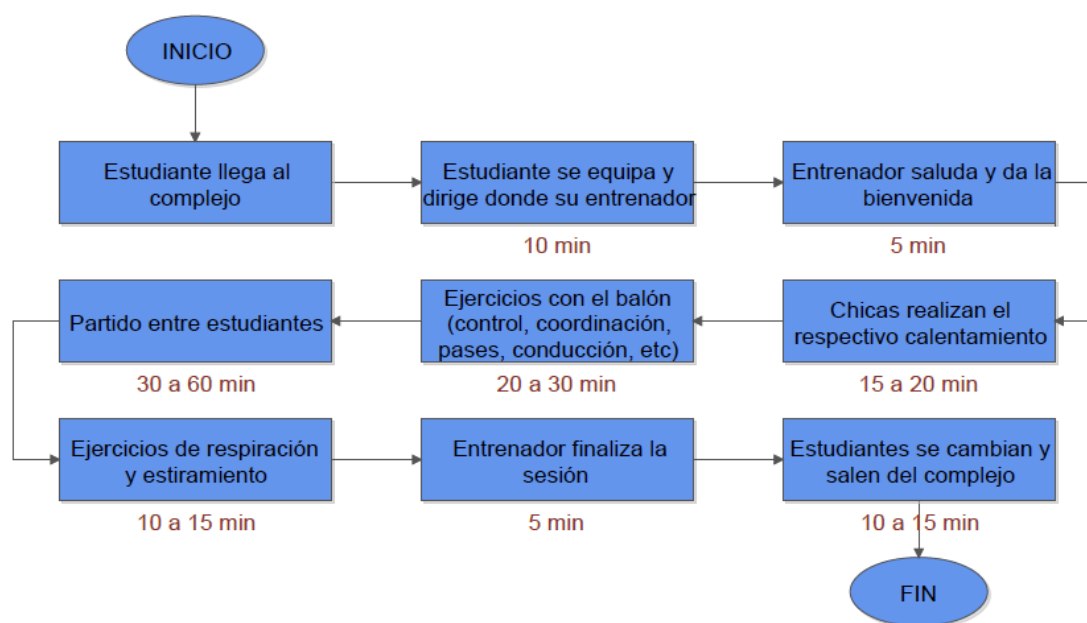
Figura N°5. Atención al cliente

Dentro de este plan de operación, solamente interviene el o la recepcionista y los tiempos dependerán mucho de los clientes, pero se tiene un aproximado (se detalla en el flujograma) por cada uno de los procesos que conlleva la atención al cliente.

El cliente llega al complejo y es recibido por el/la recepcionista, quien le brindará toda la información acerca de la escuela de fútbol y responde a las inquietudes que tiene el cliente, posteriormente el recepcionista pregunta al cliente si desea

conocer las instalaciones para verificar el ambiente y los espacios en los cuales se realizaran las respectivas sesiones de entrenamiento, si el cliente gusta se le dará un recorrido mostrando todas las instalaciones y espacios con los que cuenta el complejo deportivo, en caso que el cliente no desee conocer se procederá a preguntar si el cliente necesita alguna información adicional y si desea formar parte de la escuela de fútbol, si la respuesta es positiva el recepcionista tomará todos los datos y documentos necesarios para la inscripción, los cuales serán revisados conjuntamente con el cliente por cualquier situación, finalmente el cliente cancelara el valor total de la matrícula y el recepcionista nuevamente preguntará si tiene alguna duda más, en el caso de no existir ninguna el recepcionista despedirá al cliente, de esta manera finalizara el proceso de atención al cliente.

### Sesión de Entrenamiento



*Figura N°6. Sesión de entrenamiento*

Para la sesión de entrenamiento, intervienen el director deportivo, los profesores y los preparadores físicos, los tiempos dependerán de la categoría que está entrenando, de los profesores y del tipo de entrenamiento que estén realizando, de la misma manera no hay un tiempo exacto, pero se tiene un aproximado por cada uno de los procesos que conlleva la sesión de entrenamiento.

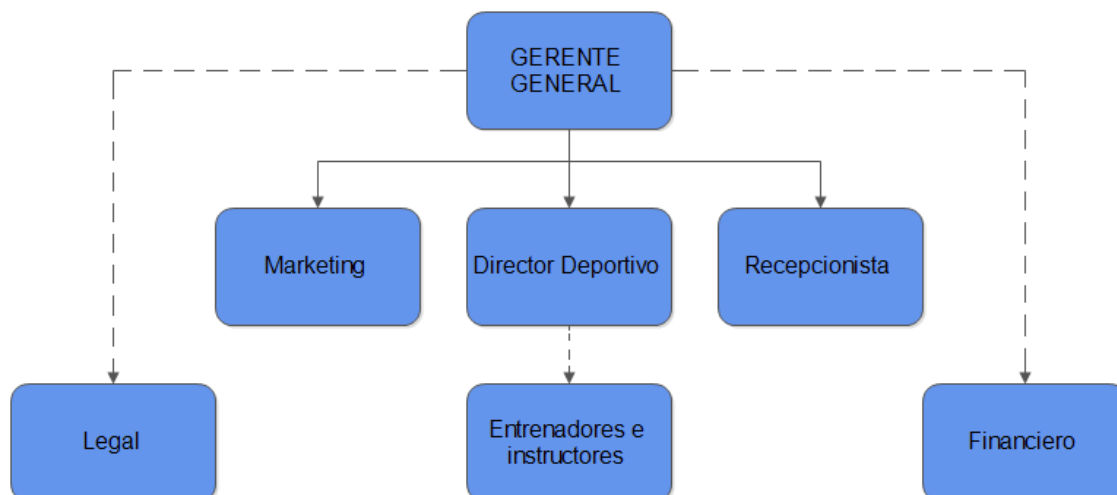
Para la sesión de entrenamiento, primeramente, llegan todas las estudiantes al complejo deportivo, donde se cambian y equipan con todo lo necesario para la práctica y se dirigen donde su respectivo entrenador, posterior a esto cada entrenador da la respectiva bienvenida a las chicas y comienza la sesión de entrenamiento con el correspondiente calentamiento con diferentes rutinas de ejercicios (dependerá de la categoría), con el fin de evitar cualquier lesión de las estudiantes, consiguiente a esto el entrenador decidirá el tipo de ejercicio con el balón se realizará (depende del día y la categoría) luego de realizar tanto el calentamiento y los ejercicios dispuesto por el entrenador se realizará un partido amistoso, el tiempo dependerá de la categoría que entrene, esto con el fin que obtengan ritmo futbolístico y demuestren todas sus habilidades y capacidades, de esta manera el entrenador puede verificar el avance y desarrollo de cada estudiante. Para finalizar, luego de concluir el partido amistoso, las estudiantes realizan ejercicios de respiración y de estiramiento con el fin de evitar cualquier lesión o problema físico, el entrenador da por finalizada la sesión de entrenamiento y da indicaciones sobre la práctica y adelanta sobre el trabajo que se realizará al siguiente día, es donde la niñas y chicas se retiran a cambiarse nuevamente y posteriormente a abandonar el complejo deportivo.

### **6.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional estará conformada mediante la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada, por lo tanto, para la conformación de esta escuela de fútbol debe haber por lo menos dos socios y un máximo de quince, donde cada uno es responsable de las obligaciones sociales con el máximo de sus aportaciones a la sociedad, por lo cual se hace comercio bajo una razón social y se tiene que añadir al nombre de la escuela las palabras 'Compañía Limitada' o simplemente sus abreviaturas (Derecho Ecuador, 2013).

### **ORGANIGRAMA**

El organigrama para la escuela de fútbol se manejará de la siguiente manera:



*Figura N°7. Organigrama*

Primeramente, se tendrá un gerente general el cual estará a cargo de toda la escuela es el principal actor dentro de este organigrama, cualquier decisión que se tome deberá pasar por esta área, luego se tendrá tres personas especialistas encargadas para el área de marketing, recepcionista y director deportivo, quienes constarán dentro de la nómina del personal de la escuela. De la misma manera, se contará con dos personas externas a la escuela para el área financiera y legal, y también se contará con seis personas externas para el área de entrenadores e instructores, los cuales trabajarán conjunta y directamente con el director deportivo de la escuela, todas las decisiones de esta área están bajo el cargo del director deportivo, cabe destacar que las personas ajenas a la institución trabajan bajo contrato por horas y más no entrarán en nómina de la misma.

Otro dato importante mencionar es sobre el mantenimiento y seguridad del complejo deportivo, estas áreas no forman parte del organigrama, puesto que, las instalaciones de la escuela están bajo arriendo y los encargados de realizar esta labor son las mismas personas de la Hostería “El Toril”, por lo tanto, no corresponde a la institución tomar este tipo de atribuciones.

La institución manejará los siguientes perfiles, funciones y salarios para los diferentes cargos mencionados anteriormente

*Tabla N°11. Perfil, funciones y salarios por puesto*

Puesto o cargo	Perfil	Funciones y competencias	Salario
Gerente General	Edad: mayor a 28 años	*Dirigir la empresa tomando las mejores decisiones	\$900
	Género: indistinto	*Manejar la parte legal y jurídica de la institución, permisos, regulaciones y demás requisitos	
	Estado civil: indistinto	*Planificar estrategias y tácticas para el mejor funcionamiento de la institución	
	Estudios: tercer nivel en administración y afines	*Tomar decisiones, elegir las mejores alternativas para el bien de la institución, en base al análisis, medición de riesgos y cumplimiento de los objetivos de la institución	
	Experiencia: 1 año mínimo en el área administrativa	*Análisis financieros, manejar presupuestos de la institución	
		*Liderazgo, influenciar positivamente al personal para alcanzar los objetivos trazados	
		*Buena negociación, habilidades de comunicación para negociar con clientes, proveedores y socios	
		*Buen manejo de la tecnología (internet, office, etc) *Marketing y publicidad, promocionar la escuela, manejar la publicidad en los diferentes medios	
Director Deportivo	Edad: mayor a 28 años	Buen manejo de grupos de personas	\$800
	Género: masculino	Brindar sus conocimientos de educación deportiva técnica y física	
	Estado civil: indistinto	Excelente liderazgo	
	Estudios: tercer nivel en educación física o carreras afines al deporte	Motivar a las niñas, chicas y entrenadores hacia los objetivos	
	Experiencia: mínima 2 año como entrenador o asistente técnico	Incentivar la práctica y competencia sana entre las niñas y chicas	
		Planificar los programas de trabajo para las sesiones de entrenamiento	
		Manejar las sesiones de entrenamiento Trabajo en equipo, estar conectado con los demás entrenadores e instructores	

		Dar seguimiento y retroalimentación a las estudiantes y entrenadores de su trabajo y desarrollo	
Recepcionista	Edad: mayor a 24 años	*Contestar amablemente el teléfono	\$380
	Género: indistinto	*Actitud amable, eficiente y servicial.	
	Estado civil: indistinto	*Tomar recados y transferirlos al interesado	
	Estudios: bachiller o superior	*Gran capacidad comunicativa, incluyendo lenguaje claro y actitud profesional al teléfono	
	Experiencia: mínimo 6 meses en atención al cliente	*Recibir, registrar y canalizar, correspondencia y/o paquetes que lleguen a la escuela	
		*Atender al cliente que llegue a las instalaciones, solucionar todas sus dudas	
		*Llevar el control de inscripciones de los clientes	
		*Buen manejo de la tecnología (internet, office, etc)	
		*Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto	
Marketing	Edad: mayor a 24 años	Diseño e implementación de planes de marketing y publicidad enfocados al crecimiento de la escuela	\$600
	Género: indistinto	Coordinación de los proyectos establecidos en el plan de mercadotecnia con otras áreas de la escuela	
	Estado civil: indistinto	Planificar una campaña de marketing completo para la escuela	
	Estudios: tercer nivel en marketing, administración y afines	Mucha creatividad e innovación en la campaña de marketing y publicidad	
	Experiencia: mínimo de 1 año en área de marketing	Manejar continuamente la página web y redes sociales de la escuela	
		Capacidad de negociación con posibles auspiciantes, proveedores y clientes	
		Buenas relaciones interpersonales con orientación al logro de los objetivos	
		Excelente manejo de tecnología (office, redes sociales e internet avanzado)	
	Software aplicable a sus labores		



## SUELDOS Y SALARIOS

La escuela contará con 4 personas dentro de nómina los cuales tendrán todos los beneficios de ley, y para ello se manejarán los siguientes valores:

*Tabla N°12. Sueldos mensuales*

	<b>G. General</b>	<b>D. Deportivo</b>	<b>Marketing</b>	<b>Recepcionista</b>
<b>Sueldo Base</b>	\$900,00	\$800,00	\$600,00	\$380,00
<b>IESS Patronal</b>	\$103,05	\$91,60	\$68,70	\$43,51
<b>IESS Personal</b>	\$85,05	\$75,60	\$56,70	\$35,91
<b>Décimo tercero</b>	\$75,00	\$66,67	\$50,00	\$31,67
<b>Décimo cuarto</b>	\$31,25	\$31,25	\$31,25	\$31,25
<b>F. de reserva</b>	74,97	66,64	49,98	31,654
<b>Sueldo total</b>	\$1.099,22	\$980,56	\$743,23	\$482,17

Por otro lado, se cuenta con 3 áreas externas a la escuela las cuales no entran en nómina, pero manejan un contrato anual, el cual se cancelará cada mes y esta detallado de la siguiente manera:

- 1 persona de Legal \$1020
- 1 persona de Finanzas \$2400
- 5 profesores \$18000

Por lo tanto, el costo mensual de cada uno será de:

*Tabla N°13. Sueldos de personas externas*

<b>Finanzas</b>	<b>Legal</b>	<b>Profesores</b>
\$200,00	\$85,00	\$1.500,00

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La escuela de fútbol tendrá principalmente dos fuentes de ingresos, primeramente, las mensualidades del servicio prestado y el valor de la matrícula, el cual se cobra anualmente.

El valor de la mensualidad es de \$80, el cual cubrirá todos los gastos de los servicios especificados en el marketing mix dentro de producto. Por otro lado, el valor de la matrícula que son \$120, este valor se paga una sola vez al año y cubre el valor del uniforme para la estudiante.

Un dato importante dentro de ingresos es la política de cobranza y de pago, donde la escuela no tendrá ni cuentas por cobrar ni cuentas por pagar, pues dicha política es recibir el 100% del valor sea de la matrícula o mensualidad de cada estudiante para recibir el servicio.

*Tabla N°14. Ingresos proyectados*

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Matriculados (unidades)	185	204	224	290	270
Mensualidades (unidades)	945	1071	1142	1225	1390
Ingreso por matriculados	\$ 22.200,00	\$ 24.504,00	\$ 26.896,32	\$ 34.800,00	\$ 32.400,00
Ingreso por mensualidades	\$ 75.600,00	\$ 85.648,00	\$ 91.379,84	\$ 98.000,00	\$ 111.200,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 97.800,00</b>	<b>\$ 110.152,00</b>	<b>\$ 118.276,16</b>	<b>\$ 132.800,00</b>	<b>\$ 143.600,00</b>

En la tabla 14 se puede observar los ingresos proyectados de la escuela, cabe mencionar que la demanda aumentará cada año en un 8%, esto se debe principalmente al crecimiento de la oferta de escuelas públicas en la provincia de Pichincha, se toma en cuenta este dato ya que, al no contar con este tipo de información en Chimborazo, es el dato más cercano que se pudo obtener (Gobierno de Pichincha, 2016).

Dentro de los costos para brindar el servicio hay que tomar en cuenta solamente el valor del uniforme de la estudiante, el cual tendrá un costo de \$15 dólares por cada uniforme, este es un costo variable, y dependerá de la demanda del servicio y variará cada año en relación con el número de alumnas que se inscriban.

*Tabla N°15. Costos proyectados*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTO</b>	\$3.000,00	\$3.300,00	\$3.750,00	\$4.500,00	\$4.500,00

Para poder ofrecer el servicio, se incurren en varios gastos, los cuales están detallados de la siguiente manera:

*Tabla N°16. Gastos proyectados*

<b>GASTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldos	\$58.306,72	\$62.888,93	\$64.887,38	\$66.985,75	\$69.189,03
Arriendo	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00
Imprevistos	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Publicidad y promoción	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Servicios Básicos	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 726,00	\$ 798,60	\$ 878,46
<b>Total Gastos</b>	<b>\$85.606,72</b>	<b>\$90.248,93</b>	<b>\$92.613,38</b>	<b>\$94.784,35</b>	<b>\$97.067,49</b>

En la tabla 16 se puede verificar los gastos proyectados en los que incurre la escuela, un punto importante mencionar es el valor de servicios básicos, donde solamente se toma en cuenta el servicio de teléfono e internet, para ello se ha destinado un valor de \$50 mensuales, pues el valor de los demás servicios como agua, luz, etc; los cubre el valor del arriendo, es decir, el complejo deportivo.

Para la inversión en activos no corrientes, se toma en cuenta 2 elementos muy necesarios para el funcionamiento de la escuela, que son los equipos de cómputo y los implementos deportivos, para un mayor detalle revisar el anexo 9.

Para mayor detalle sobre todos estos rubros, se puede verificar en el archivo Excel donde se explica ampliamente cada una de estas proyecciones.

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

Para la inversión inicial se ha tomado en cuenta varios rubros importantes, los cuales serán muy necesarios para el correcto funcionamiento de la escuela formativa desde un principio. La inversión está desglosada de la siguiente manera:

- Equipos de computo
- Implementos deportivos
- Inventario uniformes
- Gastos de constitución
- Capital de trabajo

Los equipos de cómputo son básicamente 3 para que el personal de nómina pueda cumplir con sus obligaciones, los implementos deportivos para las

sesiones de entrenamiento, el inventario donde incluyen los uniformes para las estudiantes, los gastos de constitución de la empresa en la parte legal, y finalmente el capital de trabajo en donde se incluye 3 meses de salarios y 3 meses de arriendo, así como la publicidad y promoción que se realizará para la escuela. Por lo tanto:

*Tabla N°17. Inversión Inicial*

Equipos de computo	\$ 2.000,00
Implementos deportivos	\$ 2.220,00
Inventario Uniformes	\$ 3.000,00
Gastos de constitución	\$1.000,00
Capital de trabajo	\$22.076,68
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 30.296,68</b>

Para el capital de trabajo se ha destinado una tasación de \$22.076.68, como se explicó anteriormente se ha centrado en tres rubros importantes como los valores de salarios, arriendo y publicidad de la escuela, lo cual permitirá funcionar a la escuela sin problema alguno durante los 3 primeros meses, por ende, estos valores quedan divididos de la siguiente manera:

*Tabla N°18. Capital de Trabajo*

<b>Capital de trabajo</b>				
3	Meses de salario	\$4.858,89		\$14.576,68
3	Meses de arriendo	\$2.000,00		\$6.000,00
1	Publicidad Inicial	\$1.500,00		\$1.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$22.076,68</b>

En la tabla 18 se observa todos los rubros de lo que implica el capital de trabajo, además vale recalcar sobre la publicidad inicial donde se detalle en el Mix Promocional e igualmente en el archivo Excel adjunto.

Estructura de capital es “la forma en que una empresa financia sus activos a través de una combinación de capital, deuda o híbridos” (Enciclopedia Financiera, 2017). Para poner en funcionamiento la escuela de fútbol se ha decidido destinar el 60% de la inversión total por medio de accionistas, y el 40%

restante obligarse a un préstamo bancario, el cual tendrá una tasa de interés promedio del 13%.

En el archivo adjunto de Excel se detalla de mejor manera para tener una mejor visión de lo que implica todo lo referente a inversión y demás.

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

Para realizar el estado de resultados se debe tomar en cuenta los ingresos de la escuela de fútbol, donde se ha tomado en cuenta una demanda inicial del 60% de la capacidad operativa anual de las instalaciones deportivas, sabiendo que la capacidad mensual es de 150 personas para todas las categorías de fútbol. A partir de esta demanda, cada año subirá un 8% tomando en cuenta el dato mencionado anteriormente, y los gastos también subirán relativamente. En los costos de la misma manera subirán acorde a la demanda, pues solamente se toman en cuenta los uniformes de las estudiantes, por tanto, irá acorde al aumento de la demanda.

*Tabla N°19. Estado de Resultados*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Utilidad Neta</b>	\$6.044,54	\$11.299,93	\$15.393,43	\$23.580,03	\$29.060,95

En la tabla 19, se puede verificar los estados de resultados anuales, pero cabe mencionar que dentro del primer año la escuela tiene un saldo negativo durante meses, esto se debe a las temporadas bajas por las pasa todo negocio. Para mayor aclaración verificar el archivo Excel adjunto.

Para mayor detalle sobre el estado de situación financiera verificar el Anexo 10 donde se puede analizar ampliamente y revisar todos los rubros que implica este estado financiero.

El estado de flujo de efectivo y de caja, se mantiene positivo desde el primer mes de funcionamiento, a consecuencia del colchón financiero del capital de trabajo, lo que permite tener una liquidez inmediata y constante al negocio. En el archivo Excel adjunto se puede revisar todos los pormenores del estado de flujo de efectivo y los demás estados financieros.

#### 7.4 Proyección de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

El financiamiento del negocio estará conformado por dos partes, el capital propio y la deuda a largo plazo, para ello toda la información concerniente a porcentajes, cuotas y tasas se ha venido detallando anteriormente, donde se incluyen todos los valores correspondientes y de esta manera cubrir apropiadamente la inversión inicial y capital de trabajo.

A partir de las proyecciones de ingresos, costos y gastos, se debe mostrar y analizar los resultados que trae consigo la escuela de fútbol femenino durante los 5 años de proyección, para ello se ha implementado un análisis de flujo de caja, donde se puede medir la rentabilidad o no del negocio, en adelante en la tabla 11 se ampliará esta información.

Tabla N°20. Flujo de caja

FLUJO NETO DE CAJA				
DATOS		UTILIDADES	DEPRECIACION	FLUJO NETO DE CAJA
		INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.296,68	
Año 1		\$ 6.044,54	\$ 1.976,67	\$ 8.021,21
Año 2		\$ 11.299,93	\$ 1.976,67	\$ 13.276,59
Año 3		\$ 15.393,43	\$ 2.116,67	\$ 17.510,09
Año 4		\$ 23.580,03	\$ 2.450,00	\$ 26.030,03
Año 5		\$ 29.060,95	\$ 2.700,00	\$ 31.760,95

TIR	49,6%
VAN	\$30.260,10

Como se puede observar en la tabla 20, se conoce que la tasa exigida por parte de los socios es de un 14 o 15%, sabiendo que la tasa de interés exigida por el banco es de 13%. También hay que tomar en cuenta los valores del VAN y TIR, los cuales se pueden calcular a partir de los flujos de caja.

Según Chain y Sapag argumentan que un proyecto debe aceptarse siempre y cuando su valor actual es igual o mayor a cero (2014, p. 252), esto concerniente al VAN. Lo mismo pasa con el TIR el cual evalúa el proyecto en función de una tasa de rendimiento, con la cual los beneficios son exactos a los desembolsos (Chain, Chain y Sapag, 2014, 253).

Para tener un mejor análisis sobre estos indicadores financieros dirigirse al archivo Excel adjunto, donde se precisa todas las fórmulas y cálculos empleados para llegar a estos resultados.

Luego de analizar estos criterios e indicadores financieros se puede concluir que la escuela formativa de fútbol femenino es financieramente factible, esencialmente por tres factores fundamentales:

- El VAN es muy similar al monto total de la inversión
- El TIR es superior al WACC
- El periodo de recuperación de la inversión está a partir del segundo año

### **7.5 Índices financieros**

Liquidez: mide la capacidad del negocio para pagar sus deudas en el corto plazo, para ello se ha implementado la siguiente fórmula:

Razón de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo a corto plazo

Por ende, en este caso es:

Razón de Liquidez = \$25.076,68 / \$12.118,67

Razón de Liquidez = 2.06.

Según el INEC (2014) la razón de liquidez para esta industria es de apenas el 1.09, mientras que el negocio refleja un claro 2.06, lo cual es un indicador muy bueno en comparación con la industria.

Endeudamiento: mide la cantidad de dinero que se usa de terceras personas para realizar operaciones del negocio, para ello se emplea la siguiente fórmula de:

Razón de Deuda = Pasivos totales / Activos totales

Para el caso sería:

Razón de Deuda = \$12.118,67 / \$ 30.296,68

Razón de Deuda = 0.39

En la industria la razón de endeudamiento es de 0.64 (INEC, 2014), en cambio el negocio tiene un promedio de 0.39, donde nos indica que este porcentaje la

proporción de activos de la escuela son financiados a través de una deuda, pero en este caso al ser inferior al 0.50 la gran parte de activos podrían ser financiados por medio de acciones.

Rentabilidad: mide o evalúa la rentabilidad del negocio tomando como referencia diferentes cuentas, para ello se empleará el margen neto.

Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas

Para este caso:

Margen Neto = \$643,18 / \$8.400,00

Margen Neto = 0.0765

Para esta industria el INEC pondera al Margen Neto con 0.0314 (2014), y como se puede verificar el negocio cuenta con un 0.0765, el cual está por encima del promedio de la industria, por ende, un mayor porcentaje de la utilidad neta de la escuela depende únicamente de las ventas que ésta realice.

Actividad: mide la velocidad con la que diferentes cuentas se convierten en efectivo. Al ser un negocio netamente de prestación de servicios, no ofrecer productos físicos y no poseer cuentas por cobrar o pagar, no se podría calcular exactamente un dato sobre rotación de cartera o rotación de ventas, por lo tanto, no nos ayudan a analizar este tipo de indicadores.



## 8. CONCLUSIONES GENERALES

▪ Primero, se puede manifestar que el deporte en el Ecuador viene obteniendo el interés y apoyo necesario por parte de las autoridades correspondientes y la población en general, esto se debe principalmente a los diferentes triunfos y logros alcanzados por deportistas ecuatorianos en los últimos años en distintas disciplinas deportivas. Por un lado, se cuenta con el apoyo de las autoridades gubernamentales, con la creación de la primera Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, y con la construcción de nuevos complejos deportivos de alto rendimiento; de la misma manera, se tiene el apoyo del sector privado, donde las empresas invierten en deportistas y clubes deportivos de las diferentes disciplinas. Y por el otro lado, más de la mitad población ecuatoriana practica algún deporte, ya sea de manera recreativa o profesional. Esto ha dado lugar a la industria de la enseñanza deportiva, la cual es una de las pocas que ha venido creciendo en los últimos años en el país, a pesar de que los factores económicos no son tan buenos hoy por hoy. Por ende, el negocio de la escuela de fútbol y en sí de la enseñanza deportiva tiene muchas posibilidades de prosperar, siempre y cuando se utilice las estrategias adecuadas, se aproveche al máximo la ventaja competitiva y los distintos diferenciadores y que abra una brecha con los demás competidores.

▪ Segundo, se recalca la existencia de un mercado de niñas y chicas adolescentes en la ciudad de Riobamba totalmente descuidado, las cuales tienen la necesidad de practicar fútbol, de participar en torneos y competencias, de mejorar su rendimiento, de tener una puerta de presentación. Para ello se debe tomar en cuenta los gustos y preferencias tanto de los clientes (padres de familia), y los consumidores (niñas y adolescentes), los cuales demandan un servicio de calidad que refuercen el trabajo de cada una de estas niñas y chicas. Es por eso, que la propuesta establecida no solamente contempla la enseñanza deportiva del fútbol, sino también de servicios complementarios como gimnasio, piscina, transporte (opcional) y un centro médico que promueva el correcto desarrollo de las estudiantes. Por todo lo mencionado, se puede concluir que la escuela de fútbol sí tiene un mercado potencial para explotar, y que tendrá mucha acogida siempre que los esfuerzos se centren en asegurar y respaldar la

calidad de la enseñanza, así como de los servicios complementarios que fortalezcan continuamente el crecimiento personal e integral de las niñas y adolescentes futbolistas.

- Tercero, es importante resaltar la estrategia de marketing utilizada para el negocio, donde la estrategia de enfoque es la más idónea y acorde, debido que el mercado de niñas y adolescentes en esta ciudad está abandonado, pues ninguna de las pocas escuelas de fútbol que existe en Riobamba brinda servicios adicionales que fortalezcan el trabajo de estas niñas y chicas. Además, la estrategia de precio empleada es otro factor importante, pues no es un valor elevado para el conjunto de servicios que se brindará, donde la enseñanza deportiva es la base; y finalmente, las instalaciones deportivas del complejo son muy completas que se prestan para emprender este tipo de negocio. Para concluir, lo más probable es que la escuela de fútbol tenga una aceptación total, siempre y cuando el negocio maneje las estrategias seleccionadas de forma adecuada y se dirija al mercado objetivo correcto.

- Cuarto, los objetivos específicos planteados para la escuela fútbol son medibles y reales que son alcanzables en el tiempo y que conllevan al cumplimiento del objetivo general. Es por eso, se ha visto la necesidad de emplear programas claros y concisos dentro de los diferentes ciclos de las niñas y adolescentes. Asimismo, se mantendrá una estructura organizacional que respete los procesos y que garanticen la calidad del servicio. En conclusión, el negocio prosperará y se mantendrá en el tiempo siempre que maneje una planificación y organización claras y estén acorde a los objetivos de la escuela.

- Finalmente, es importante destacar la evaluación financiera del negocio, pues después de un análisis minucioso, se ve reflejada en varios indicadores financieros una rentabilidad buena tanto para el negocio como para el inversionista, donde sobresale el VAN superando los \$0, y el TIR sobrepasando la tasa de descuento obtenida. Por lo mencionado, se puede inferir que el negocio de la escuela formativa de fútbol femenino en un plazo de 5 años será financieramente factible y provechoso.

## Referencias

- Andes. (2012). En Ecuador por lo menos cinco de cada diez personas adultas presentan sobrepeso. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/3548.html>
- Andes. (2013). 16 equipos participarán en el primer campeonato ecuatoriano de fútbol femenino. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad-deportes/16-equipos-participaran-primer-campeonato-ecuatoriano-futbol-femenino.html>
- Araujo, A. (2016). Empresas y personas pagarán 3% a las utilidades. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-utilidades-damnificados-impuestos-rafaelcorrea.html>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Indicadores Económicos. *Banco Central del Ecuador*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Mundial. (2017). Ecuador: panorama general. *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Castillo, G. (2013). Ecuador enfrenta al sedentarismo. *Diario PP Digital*. Recuperado de <http://www.ppdigital.com.ec/noticias/ciudadania/4/ecuador-enfrenta-al-sedentarismo>
- Chain, N., Chain, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México DF: McGrawHill.

Córdova, M. (2015). El fútbol femenino no despuntó. Diario *El Comercio*. Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/deportes/futbol-femenino-despunto.html>

Deportes BBB. (2017). Instalaciones deportivas cerca de Riobamba. *Deportes BBB encuentra clubs e instalaciones deportivas*. Recuperado de

<https://deportes.guiabbb.ec/Riobamba/Riobamba - Chimborazo - Ecuador/?sida=2&distance=8250>

Derecho Ecuador. (2013). Instructivo para la constitución de compañías. *Revista Judicial Derecho Ecuador*. Recuperado de

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2005/11/24/compartildeiacuteas-de-responsabilidad-limitada>

Economy Watch. (2017). Ecuador Economic Statistics and Indicators. *Economy Watch Follow The Money*. Recuperado de

<http://www.economywatch.com/economic-statistics/country/Ecuador/>

Ekos. (2015). Sectores destacados – Ranking 2015. *Revista Ekos*. Recuperado de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6264>

El Telégrafo. (2015). El sector servicios genera 1,9 millones de empleos. *Diario El Telégrafo*. Recuperado de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-servicios-genera-19-millones-de-empleos>

El Telégrafo. (2015). El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte. *Diario El Telégrafo*. Recuperado de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

- El Telégrafo. (2016). El deporte contribuye a la salud física y bienestar mental. *Diario El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen-vivir/37/el-deporte-contribuye-a-la-salud-fisica-y-al-bienestar-mental>
- El Telégrafo. (2016). \$375 es el nuevo salario básico unificado que regirá desde 2017. *Diario El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/usd375-sera-el-nuevo-salario-para-2017>
- El Universo. (2015). 46% de la población tiene acceso a internet. *Diario El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/20/nota/4892016/46-poblacion-tiene-acceso-internet>
- El Universo. (2016). Se impulsan reformas a la Ley del Deporte. *Diario El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/deportes/2016/02/07/nota/5390770/se-impulsan-reformas-ley-deporte>
- Enciclopedia Financiera. (2017). Estructura de Capital. *Enciclopedia Financiera*. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/estructura-de-capital.htm>
- Gobierno de Pichincha. (2016). Escuelas Deportivas. *Gobierno de Pichincha Eficiencia y Solidaridad*. Recuperado de <http://www.pichincha.gob.ec/gestion/desarrollo-humano-y-ambiente/gestion-deportiva/item/48-escuelas-deportivas.html>
- Guerra, J. (2016). Tarifa de impuesto a la renta: 22% o 24%. *MGI Guerra*. Recuperado de <http://www.guerra-asociados.com/noticias/29-tributario/37-tarifa-de-impuesto-a-la-renta-22-o-25.html>

- INEC. (2013). Tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC'S) 2013. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de [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. (2014). Índices de Actividad Económica. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de <http://190.152.152.74/indices-de-la-actividad-economica/>
- INEC. (2014). Los jóvenes representan el 13% de la población ecuatoriana. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23%3Alos-jovenes-representan-el-13-de-la-poblacion-ecuatoriana-dia-internacional-de-la-juventud-&catid=63%3Anoticias-general&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=23%3Alos-jovenes-representan-el-13-de-la-poblacion-ecuatoriana-dia-internacional-de-la-juventud-&catid=63%3Anoticias-general&lang=es)
- INEC. (2016). Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=poblaci%C3%B3n>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- La Hora. (2009). Advierte riesgo político en Ecuador. *Diario La Hora*. Recuperado de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/853574/-1/Advierte\\_riesgo\\_pol%C3%ADtico\\_en\\_Ecuador\\_.html#.WSzhm2iGO00](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/853574/-1/Advierte_riesgo_pol%C3%ADtico_en_Ecuador_.html#.WSzhm2iGO00)
- La Hora. (2016). Rebaja en el presupuesto. *Diario La Hora*. Recuperado de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101907894/-1/Rebaja\\_en\\_el\\_presupuesto\\_.html#.WSzmdGiGO01](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101907894/-1/Rebaja_en_el_presupuesto_.html#.WSzmdGiGO01)
- La Prensa. (2015). El Mundialito de Fútbol con fe en Ecuador. *Diario La Prensa*. Recuperado de <http://www.laprensa.com.ec/temsemana.asp?id=740#.WNJ7aDt9600>

Los Andes. (2015). Chimborazo eliminado del fútbol femenino. *Diario Regional Los Andes*. Recuperado de

<http://www.diariolosandes.com.ec/index.php/deportes/local/9029-chimborazo-fue-eliminado-del-futbol-femenino>

Ministerio del Deporte. (2010). Informe sobre sedentarismo. *Ministerio del Deporte*. Recuperado de

[http://www.deporte.gob.ec/noticias/datos-sedentarismo/doc\\_details/457-informe-sedentarismo-2010](http://www.deporte.gob.ec/noticias/datos-sedentarismo/doc_details/457-informe-sedentarismo-2010)

Ministerio del Deporte. (2016). Propuestas se suman para la reforma a la Ley del Deporte. *Ministerio del Deporte*. Recuperado de

<http://www.deporte.gob.ec/propuestas-se-suman-para-la-reforma-a-la-ley-del-deporte/>

Minuto Uno. (2016). El fútbol femenino es el deporte que más creció en la última década. *Diario Minuto Uno*. Recuperado de

<http://www.minutouno.com/notas/1518580-el-futbol-femenino-es-el-deporte-que-mas-crecio-la-ultima-decada>

Negocios Rentables. (2016). Cómo abrir una escuela de fútbol para niños. *Negocios Rentables encontraras muchas ideas*. Recuperado de

<http://muchosnegociosrentables.com/como-abrir-una-escuela-de-futbol-para-ninos/>

Organización Universal. (2015). Sedentarismo. *Organización Universal*. Recuperado de

<http://www.universal.org.ec/sedentarismo/>

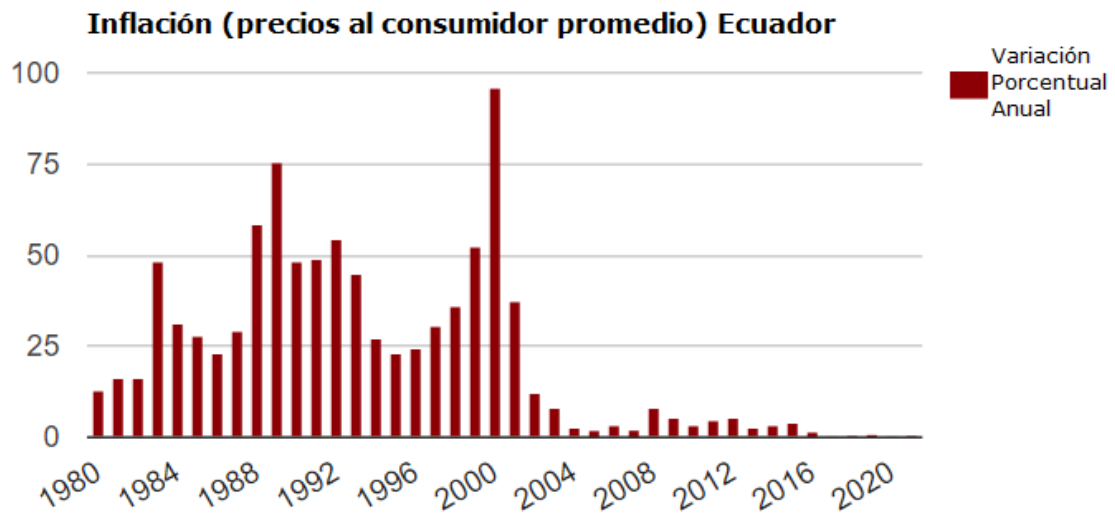
Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Pirámide.

# ANEXOS



## Anexo 1

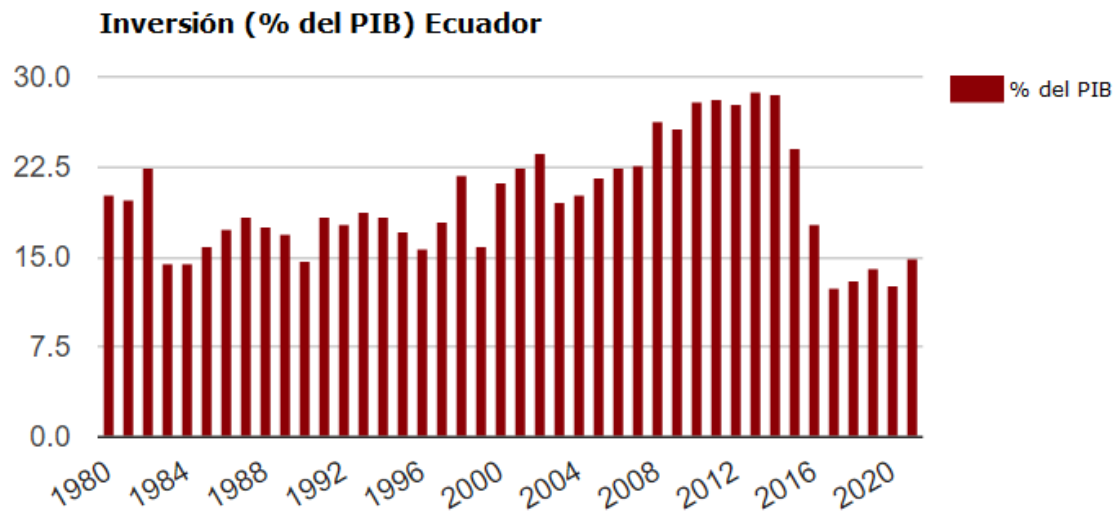
### Proyecciones de la Inflación en Ecuador



Tomado de: Economy Watch, 2017

## Anexo 2

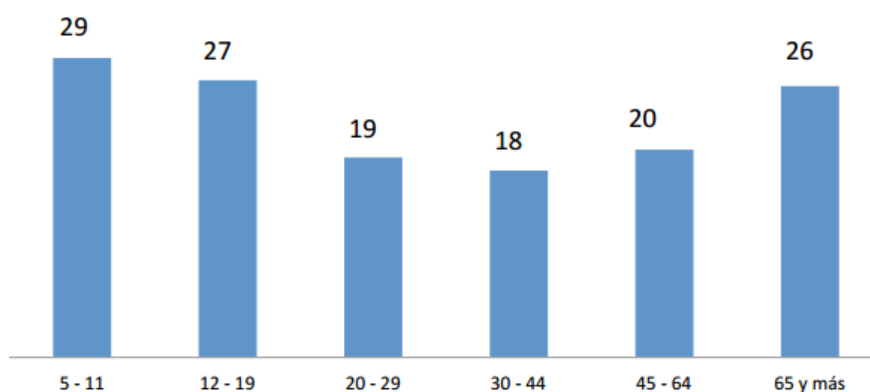
### Proyecciones de la Inversión en Ecuador



Tomado de: Economy Watch, 2017

### Anexo 3

Tiempo libre por grupo de edad



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Marzo 2011 y Marzo 2012 – Instituto Nacional de Estadística y Censos.  
Elaboración: Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos - INEC.

Tomado de: INEC

### Anexo 4

Proyecciones de Desempleo en Ecuador

Tasa de desempleo (% de la población activa) de Ecuador, en otros años	
Año	%
2021	5.385
2020	5.741
2019	6.097
2018	6.453
2017	6.453
2016	5.741
2015	4.77
2014	3.8
2013	4.153
2012	4.121
2011	4.205
2010	5.019
2009	6.471
2008	5.951
2007	6.923
2006	6.687
2005	7.095
2004	7.219
2003	10.163
2002	7.828

Tomado de: Economy Watch, 2017

## **Anexo 5**

Formato de Entrevista a Gustavo Orna – Director de la Academia Formativa de Fútbol Femenino Innovagol, estructura base de la entrevista:

1. ¿Cómo ha sido el desarrollo del fútbol femenino en el Ecuador durante los últimos años?
2. ¿Existe alguna diferencia entre el fútbol masculino y el fútbol femenino aparte del género?
3. ¿Cree existe algún mercado potencial para este deporte en el país en el ámbito femenino?
4. ¿Entonces la clasificación al mundial de la rama femenina fue una nueva oportunidad para que las chicas que interesen e involucren en este deporte?
5. ¿Cree que la Federación Ecuatoriana de Fútbol brinda el apoyo necesario para el correcto desarrollo de este deporte?
6. ¿Qué medidas debería tomar la FEF o este organismo para tratar de mejorar este proceso dentro del fútbol femenino?
7. ¿Cuál es su visión acerca de este deporte? ¿Cómo ve el futuro del fútbol femenino en nuestro país?
8. ¿Cuál cree que es la edad idónea para que las mujeres empiecen a practicar este deporte?
9. ¿Cómo ve a Riobamba y a la provincia en relación a la formación de futbolistas mujeres?
10. Ustedes como organización y única escuela en la ciudad, ¿qué deberían hacer instituciones públicas como privadas para mejorar y profesionalizar el deporte dentro de la provincia?
11. ¿Cree que sea necesaria la creación de una escuela de fútbol femenino en la ciudad de Riobamba?
12. ¿Cuáles serían las recomendaciones a tomar en cuenta para la creación de una escuela de fútbol en Riobamba?

## **Anexo 6**

Formato de Entrevista José Luis Fierro – Encargado de la Liga Cantonal de Chambo en Fútbol Masculino y Femenino, estructura base de la entrevista:

1. ¿Cómo ha sido el desarrollo del fútbol femenino en los últimos años en nuestro país?
2. ¿Cuál es la diferencia entre el fútbol masculino y el fútbol femenino?
3. ¿Cree que el Ministerio del Deporte brinda el apoyo necesario para que se desarrolle este deporte de la mejor manera?
4. ¿Qué medidas deberían tomar las respectivas autoridades para tratar de mejorar este deporte a nivel nacional?
5. ¿Cuál es su visión del fútbol femenino en un futuro a mediano o corto plazo?
6. ¿Cómo avanza la formación de las mujeres de esta disciplina en nuestra provincia?
7. ¿Cuál cree que es la edad ideal para empezar a trabajar con niñas en este deporte?
8. ¿Existe mercado potencial en nuestra provincia y cantones para el fútbol femenino?
9. ¿Qué se debería hacer para tratar de profesionalizar este deporte en nuestra provincia?
10. ¿Cree necesaria la creación de una escuela formación de fútbol femenino en la provincia o cantones?
11. ¿Cuáles serían las principales recomendaciones para la posible creación de una de estas escuelas?

## **Anexo 7**

Temas de Focus Group

- ✓ Fútbol femenino en la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo
- ✓ Escuelas de fútbol en la ciudad de Riobamba
- ✓ Personal de la escuela y tipo de enseñanza
- ✓ Servicios adicionales para la escuela
- ✓ Torneos para las niñas y chicas
- ✓ Publicidad para la escuela y el equipo

## Anexo 8

### Modelo de la encuesta

- Link: <https://goo.gl/forms/C78s9n7jkT8M8rqm2>

# Creación de una Escuela Formativa de Fútbol Femenino

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, realizo esta encuesta con fines netamente académicos. El tema a tratar es sobre la posible creación de una Escuela de Fútbol Femenino en la ciudad de Riobamba.

\*Obligatorio

Edad \*

- De 15 a 19 años
- De 20 a 24 años
- 25 años en adelante

¿Usted es? \*

- Padre de familia
- Posible estudiante

Si usted es padre de familia, de aquí en adelante responda las preguntas desde su postura como papá o mamá por su hija.

¿En qué sector de la ciudad le gustaría que se ubique la escuela de fútbol femenino? \*

- Centro
- Sur
- Norte
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué servicios adicionales les gustaría tener en la escuela de fútbol femenino? \*

- Transporte
- Alimentación
- Gimnasio
- Piscina
- Servicios médicos
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de entrenador le gustaría tener en la escuela? \*

- Mujer calificada
- Hombre calificado
- Ex-jugadores de fútbol profesional
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué días de la semana le gustaría que fueran los entrenamientos? \*

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábados
- Domingos

¿En qué horarios le gustaría que fueran los entrenamientos? \*

- Por las mañanas
- Por las tardes
- Por las noches

¿Cuántas horas semanales le gustaría entrenar? \*

- Hasta 5 horas
- Hasta 10 horas
- Hasta 15 horas
- Más de 15 horas

Al no existir mucha competencia a nivel de la ciudad y provincia, ¿estaría dispuesta a participar en torneos o campeonatos de fútbol en la rama masculina? \*

- Si
- No

¿Estaría dispuesto a viajar a otras ciudades para participar en torneos o campeonatos? \*

- Si
- No

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

## Anexo 9

### Inversión en activos no Corrientes

Ítem	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Implementos deportivos	1	\$2.220,00	\$2.220,00
<b>TOTAL IMPLEMENTOS</b>			<b>\$ 2.220,00</b>
Computadoras	4	\$500,00	\$2.000,00
<b>TOTAL EQ. COMPUTO</b>			<b>\$2.000,00</b>
<b>A partir del año 3</b>			
Implementos deportivos	1	\$2.500,00	\$2.500,00
<b>TOTAL IMPLEMENTOS</b>			<b>\$2.500,00</b>
<b>A partir del año 4</b>			
Computadoras	5	\$600,00	\$3.000,00
<b>TOTAL EQ. COMPUTO</b>			<b>\$3.000,00</b>
<b>A partir del año 5</b>			
Implementos deportivos	1	\$3.000,00	\$3.000,00
<b>TOTAL IMPLEMENTOS</b>			<b>\$3.000,00</b>

## Anexo 10

### Estado de Situación Financiera Proyectada

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 407.826,85	\$ 454.680,19	\$ 563.666,97	\$ 789.189,87	\$ 1.112.019,42
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 352.815,19	\$ 428.608,53	\$ 532.225,30	\$ 749.314,87	\$ 1.067.169,42
Caja/bancos/efectivo	\$ 313.815,19	\$ 392.608,53	\$ 496.225,30	\$ 713.314,87	\$ 1.031.169,42
Inventarios	\$ 39.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
<b>Activos no Corrientes</b>	\$ 55.011,67	\$ 26.071,67	\$ 31.441,67	\$ 39.875,00	\$ 44.850,00
Eq. de computación	\$ 21.666,67	\$ 11.666,67	\$ 3.666,67	\$ 29.583,33	\$ 17.500,00
Depreciaciones eq. Comp	\$ 4.333,33	\$ 12.333,33	\$ 20.333,33	\$ 6.500,00	\$ 18.500,00
Material e implementos	\$ 21.645,00	\$ 6.105,00	\$ 21.979,17	\$ 6.875,00	\$ 26.375,00
Depreciaciones implementos	\$ 7.215,00	\$ 20.535,00	\$ 8.125,00	\$ 23.125,00	\$ 9.750,00
<b>Otros Activos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de Constitución	\$ 11.700,00	\$ 8.300,00	\$ 5.900,00	\$ 3.500,00	\$ 1.100,00
Amortizacion Gasto. Consti.	\$ 1.300,00	\$ 3.700,00	\$ 6.100,00	\$ 8.500,00	\$ 10.900,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 135.051,52	\$ 77.469,55	\$ 25.730,84	\$ -	\$ -
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivos no Corrientes</b>	\$ 135.051,52	\$ 77.469,55	\$ 25.730,84	\$ -	\$ -
Prestamo a largo plazo	\$ 135.051,52	\$ 77.469,55	\$ 25.730,84	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 272.775,33	\$ 377.210,65	\$ 537.936,13	\$ 789.189,87	\$ 1.112.019,42
Capital social	\$ 236.314,10	\$ 218.136,10	\$ 218.136,10	\$ 218.136,10	\$ 218.136,10
Utilidad acumulada	\$ 36.461,23	\$ 159.074,55	\$ 319.800,04	\$ 571.053,78	\$ 893.883,32
<b>COMPROBACIÓN</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

