



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA  
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LAS ESCUELAS DE FUTBOL  
“EL NACIONAL”, APLICABLE EN EL TERRITORIO  
ECUATORIANO**

**AUTOR: BRAVO PRADO, MIGUEL ANGEL**

**DIRECTOR: ING. MORENO GALO**

**CODIRECTOR: DR. SOASTI MARCO**

**SANGOLQUÍ - 2016**



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LAS ESCUELAS DE FUTBOL EL NACIONAL, APLICABLE EN EL TERRIOTORIO ECUATORIANO”, realizado por el señor Miguel Ángel Bravo Prado, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos, y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor Miguel Ángel Bravo Prado para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 8 de marzo del 2016.



Dr. Marco Soasti

DIRECTOR



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

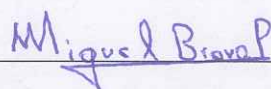
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Miguel Ángel Bravo Prado, con cédula de identidad No.171549838-0, declaro que este trabajo de titulación "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LAS ESCUELAS DE FÚTBOL EL NACIONAL, APLICABLE EN EL TERRITORIO ECUATORIANO", ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 4 de enero del 2016

  
Miguel Angel Bravo Prado

CI: 171549838-0



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Miguel Ángel Bravo Prado, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LAS ESCUELAS DE FÚTBOL EL NACIONAL, APLICABLE EN EL TERRITORIO ECUATORIANO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 4 de Enero del 2016

Miguel Angel Bravo Prado

CI: 171549838-0

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, padres, hermanos, mi familia y a todos aquellos que de una u otra manera me han apoyado y motivado para llegar a esta gran etapa de mi vida.

A todos los deportistas que buscan combinar sus carreras deportivas con los estudios, que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

*Miguel*

## AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por sus grandes bendiciones, luego a mis padres por su constante apoyo y estar pendientes de mí carrera, a mi esposa por motivarme a cumplir las metas de manera positiva.

A la ESPE la oportunidad de realizar mis estudios a distancia, apoyándome para mantener mi trabajo actual como futbolista profesional, y a los diferentes profesores a lo largo del camino, que me ofrecieron sus enseñanzas para mi formación.

Todos los objetivos personales importantes, requieren de esfuerzo, voluntad, dedicación y también del apoyo de personas que aportan para obtener éxito en los resultados. Por esta razón deseo expresar mi gratitud a quienes confiaron en mí trabajo de hacer una tesis sobre el tema que presento a continuación. Por ese motivo agradezco a mi tutor Ing. Galo Moreno por sus tutorías y dedicación, a la Directora Ing. Susana Riofrío por su apoyo y al Club Deportivo “El Nacional”, específicamente al Capitán Jaime Mayorga, por brindarme sus conocimientos.

*Miguel*

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICADO</b> .....	<b>I</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>II</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>V</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>VI</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>XXI</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XXIV</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema de Investigación.....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	1
1.2.1 Problemática.....	1
1.2.2 Análisis y Formulación del Problema .....	2
1.2.2.1 Análisis Interno .....	2
1.2.2.2 Análisis Externo .....	3
1.2.3 Análisis del Problema .....	4
1.2.4 Formulación del Problema .....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Identificación del club y sus escuelas.....	5
1.4.1 Descripción del Club.....	5
1.4.1.1 Base legal del Club.....	6
1.4.1.2 Reseña Histórica del Club .....	7
1.4.1.3 Estructura Organizacional.....	9
1.4.2. Descripción de las escuelas de fútbol "El Nacional" .....	12
1.4.2.1 Reseña histórica de las escuelas de fútbol.....	12
1.4.2.2 Organigrama de las escuelas de fútbol .....	12
1.4.2.3 Direccionamiento Estratégico .....	13

1.4.2.4 Misión .....	14
1.4.2.5 Visión.....	14
1.4.2.6 Estrategias y Metas .....	15
1.5 Alcance.....	16
1.5.1 Referida al objetivo general o al producto .....	16
1.5.2 Referida al mercado o sector geográfico .....	16
1.5.3 Referida al plazo de duración .....	16
1.6 Justificación e importancia de la investigación.....	16
1.6.1 Para el Estado .....	16
1.6.2 Para el Club .....	16
1.6.3 Para el Autor.....	17
1.7 Metodología de investigación .....	17
1.7.1 Método de Investigación a emplearse .....	17
1.7.2 Técnicas de Investigación .....	18
1.7.3 Fuentes de Información .....	18
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 El fútbol y sus orígenes .....	20
2.2 Organizaciones que rigen el fútbol .....	21
2.3 El entorno del Fútbol Ecuatoriano .....	22
2.3.1 El Club Deportivo “El Nacional” .....	24
2.3.2 Escuelas de fútbol de “El Nacional” .....	25
2.4 Modelo de Gestión .....	26
2.4.1 Segmentos de mercado .....	27
2.4.2 Propuestas de valor.....	28
2.4.3 Canales de distribución .....	28
2.4.4 Relaciones con los clientes .....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>29</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>29</b>
3.1 Análisis Interno .....	29
3.1.1 Capacidad administrativa .....	29
3.1.2 Capacidad técnica.....	30
3.1.3 Capacidad financiera .....	30



3.1.4 Capacidad instalada .....	31
3.1.5 Recurso humano .....	32
3.1.6 Capacidad de comercialización .....	33
3.2 Análisis Externo .....	34
3.2.1 Macro Ambiente .....	34
3.2.1.1 Factor Político .....	34
3.2.1.2 Factor Económico .....	36
3.2.1.3 Factor Social y Cultural .....	43
3.2.1.4 Factor Tecnológico .....	45
3.2.2 Micro Ambiente - Análisis de Porter .....	50
3.2.2.1 El poder de los compradores o Clientes.....	50
3.2.2.2 El poder de la negociación de los Proveedores .....	51
3.2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes .....	52
3.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	53
3.2.2.6 Rivalidad entre los competidores.....	53
3.3 Matrices de Análisis .....	55
3.3.1 Matriz FODA Depurada .....	55
3.3.2 Matriz de Crecimiento .....	56
3.3.3 Matriz de Contraste FODO-FADA .....	56
3.3.4 Matriz de Ubicación FODO-FADA .....	57
3.3.5. Matriz de Estrategias Básicas .....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>59</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>59</b>
4.1 Definición del Problema .....	59
4.2 Objetivos de la investigación .....	59
4.2.1 Objetivo General .....	59
4.3 Metodología de la Investigación .....	59
4.3.1 Tipo de Investigación .....	60
4.3.1.1 Investigación Cualitativa .....	60
4.3.1.1.1 Entrevistas a Expertos.....	60
4.3.2 Investigación Cuantitativa .....	67
4.4 Técnica de investigación .....	67
4.5 Segmentación .....	67

4.5.1 Micro Segmentación.....	69
4.5.2 Descripción de perfiles de segmento .....	69
4.6 Plan de Trabajo de Campo .....	70
4.7 Definición de la muestra .....	71
4.7.1 Tamaño del Universo .....	71
4.7.2 Tamaño de la muestra.....	72
4.7.2.1 Tamaño muestra para padres de familia y alumnos “El Nacional” .....	73
4.7.2.2 Tamaño muestra para padres de familia y alumnos de otras escuelas....	73
4.8 Diseño del Cuestionario .....	74
4.8.1 Diseño de la encuesta .....	74
4.8.2 Cuestionario Final .....	74
4.8.2.1 Preguntas de identificación para el padre de familia “El Nacional” .....	74
4.8.2.2 Preguntas de identificación para el alumno de las escuelas “El Nacional” .....	75
4.8.2.3 Preguntas para el padre de familia de las escuelas de fútbol “El Nacional” .....	76
4.8.2.5 Preguntas identificación para el padre de familia de otras escuelas de fútbol .....	79
4.8.2.6 Preguntas para el padre de familia de otras escuelas de fútbol:.....	79
4.8.2.7 Preguntas para los alumnos de otras escuelas de fútbol .....	81
4.8.3 Matriz del Cuestionario .....	82
4.8.3.1 Matriz del cuestionario de identificación padre de familia escuelas “El Nacional” .....	82
4.8.3.2 Matriz del cuestionario de identificación alumno escuelas “El Nacional” .....	82
4.8.3.3 Matriz del cuestionario padres de familia escuelas “El Nacional” .....	83
4.8.3.4 Matriz del cuestionario alumnos escuelas “El Nacional” .....	84
4.8.3.5 Matriz del cuestionario de identificación padre de familia de otras escuelas .....	84
4.8.3.6 Matriz del cuestionario de identificación alumno de otras escuelas.....	85
4.8.3.7 Matriz cuestionario padres de familia de otras escuelas.....	85
4.8.3.8 Matriz del cuestionario alumnos de otras escuelas de fútbol.....	86
4.8.4 Matriz de codificación.....	87
4.8.4.1 Matriz de codificación del cuestionario de identificación padre de familia escuelas “El Nacional” .....	87

4.8.4.2 Matriz de codificación del cuestionario identificación alumno escuelas “El Nacional” .....	88
4.8.4.3 Matriz de codificación del cuestionario padres de familia escuelas “El Nacional” .....	89
4.8.4.4 Matriz de codificación del cuestionario alumnos escuelas “El Nacional” .....	90
4.8.4.5 Matriz de codificación del cuestionario identificación padre de familia otras escuelas .....	91
4.8.4.6 Matriz de codificación del cuestionario de identificación para el alumno de otras escuelas.....	92
4.8.4.7 Matriz de codificación del cuestionario padres de familia otras escuelas .....	92
4.8.4.8 Matriz de codificación del cuestionario alumnos otras escuelas .....	93
4.9 Resultados de la Investigación de Mercados.....	94
4.9.1 Análisis UNIVARIADO .....	94
4.9.1.1 Resultados identificación del padre de familia escuelas “El Nacional” .....	94
4.9.1.2 Resultados Identificación del alumno de las escuelas “El Nacional” ....	99
4.9.1.3 Resultados preguntas a padres de familia escuelas “El Nacional” .....	102
4.9.1.4 Resultados preguntas ALUMNOS escuelas “El Nacional” .....	114
4.9.1.5 Resultados de Información de los padres de otras escuelas .....	121
4.9.1.6 Resultados de identificación del alumno de otras escuelas .....	125
4.9.1.7 Resultados de las preguntas padres de familia de otras escuelas.....	127
4.9.1.8 Resultados de preguntas a los alumnos de otras escuelas.....	134
4.9.2 Análisis Bivariado .....	139
4.9.2.1 Padres de Familia de las escuelas de “El Nacional” .....	139
4.9.2.3 Alumnos de las escuelas de “El Nacional” .....	143
4.9.2.3 Padres de Familia de otras escuelas .....	144
4.9.2.4 Alumnos de otras escuelas de fútbol.....	147
4.10 Análisis de la Oferta y principales competidores.....	148
4.11 Análisis de la Demanda.....	149
4.11 Estimación de la demanda insatisfecha .....	149
4.13 Selección del mercado meta.....	150
4.13.1 Mercado meta de las escuelas de fútbol “El Nacional” .....	150
4.13.2 Tamaño del Mercado Meta del Club Deportivo “El Nacional” .....	150

4.14 Conclusiones de la investigación y segmentación .....	151
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>153</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN.....</b>	<b>153</b>
5.1 Introducción .....	153
5.2 Propuesta de valor .....	156
5.3 Segmentos de clientes .....	165
5.4 Canales de distribución .....	166
5.5 Relaciones con los clientes.....	167
5.6 Recursos claves .....	169
5.7 Actividades claves.....	171
5.8 Socios .....	174
5.9 Costos.....	175
5.10 Ingresos .....	177
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>178</b>
<b>MANUAL DE SERVICIOS .....</b>	<b>178</b>
6.1 Portada .....	178
6.2 Contenido .....	179
6.3 Direccionamiento estratégico.....	180
6.3.1 Declaración de la misión .....	180
6.3.2 Formulación de valores institucionales .....	182
6.3.3 Declaración de la vision .....	183
6.3.4 Objetivos estratégicos.....	184
6.4 Políticas a ser implementadas en la escuela.....	184
6.5 Cuadro de mando integral para definir acciones estratégicas medibles en el tiempo.....	187
6.6 Descripción de servicios requeridos para alcanzar las acciones estratégicas ....	188
6.6.1 Plan de entrenamiento .....	188
6.6.2 Lugares donde se presta el servicio de escuelas de fútbol .....	196
6.7 Establecimiento de los procesos por servicios .....	198
6.7.1 Proceso de entrenamiento.....	198
6.7.2 Proceso de atención al cliente .....	199
6.8 Descripción de cargos y perfil de competencias requeridas para el personal administrativo y operativo de las escuelas de fútbol.....	202

6.9 Proceso de captación de personal calificado .....	215
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>224</b>
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>224</b>
7.1 Presupuesto .....	224
7.2. Ingresos .....	225
7.3 Costos.....	232
7.4 Flujo de Fondos.....	235
7.5 Valor actual neto .....	237
7.6 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	239
7.7 Punto de equilibrio .....	241
7.8 Período de recuperación de la inversión .....	244
7.9 Conclusión del capítulo.....	247
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>248</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>248</b>
8.1 Conclusiones .....	248
8.2 Recomendaciones.....	249
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>251</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Logros obtenidos "El Nacional" .....	8
Tabla 2. Connotación Gerencial Capacidad Administrativa.....	29
Tabla 3. Connotación Gerencial Capacidad Técnica .....	30
Tabla 4. Connotación Gerencial Capacidad Financiera.....	31
Tabla 5. Connotación Gerencial Capacidad Instalada .....	32
Tabla 6. Connotación Gerencial Recurso Humano.....	33
Tabla 7. Connotación Gerencial Capacidad de Comercializacion.....	34
Tabla 8. Connotación Gerencial Factor Político .....	35
Tabla 9. Inflación desde enero 2014 - marzo -2015.....	36
Tabla 10 . Connotación Gerencial Inflación .....	37
Tabla 11. PIB período 2005 - 2014.....	38
Tabla 12. Connotación Gerencial PIB .....	38
Tabla 13. Connotación Gerencial Balanza Comercial .....	39
Tabla 14. Riesgo país para analizar el efecto de las salvaguardas .....	40
Tabla 15 . Riesgo país 2010 - 2014.....	40
Tabla 16 . Connotación Gerencial Riesgo País.....	41
Tabla 17. Connotación Gerencial Desempleo.....	43
Tabla 18. Connotación Gerencial Factor Social .....	44
Tabla 19. Connotación Gerencial Cultura.....	45
Tabla 20. Connotación Gerencial Tecnología aplicada a los entrenamientos .....	47
Tabla 21. Connotación Gerencial Sistemas Informáticos .....	50
Tabla 22. Connotación Gerencial poder de los compradores .....	51
Tabla 23. Connotación Gerencial poder de negociación de los proveedores .....	52
Tabla 24 . Connotación Gerencial amenaza de nuevos entrantes .....	52
Tabla 25. Connotación Gerencial amenaza de productos sustitutos .....	53
Tabla 26. Connotación Gerencial rivalidad entre competidores .....	54
Tabla 27. Matriz FODA Depurada .....	55
Tabla 28 . Matriz de Contraste FODO-FADA.....	56
Tabla 29. Matriz de estrategias básicas.....	58
Tabla 30. Cronograma Plan de Trabajo de Campo.....	71

Tabla 31. Segmentación de los aficionados al Club Deportivo "El Nacional" .....	72
Tabla 32. Preguntas de identificación para el padre de familia "El Nacional" .....	74
Tabla 33. Preguntas de identificación para el alumno de las escuelas "El Nacional" .....	75
Tabla 34 . Cuestionario para el padre de familia de las escuelas de fútbol "El Nacional" .....	76
Tabla 35. Cuestionario para el alumno de las escuelas de fútbol "El Nacional" .....	78
Tabla 36 . Preguntas de identificación para el padre de familia de otras escuelas de fútbol .....	79
Tabla 37 . Cuestionario para el padre de familia de otras escuelas.....	79
Tabla 38 . Cuestionario para los alumnos de otras escuelas de fútbol.....	81
Tabla 39. Matriz del cuestionario identificación padre de familia escuelas "El Nacional" .....	82
Tabla 40. Matriz del cuestionario identificación alumno escuelas "El Nacional" .....	82
Tabla 41. Matriz cuestionario padres de familia escuelas "El Nacional" .....	83
Tabla 42. Matriz del cuestionario alumnos escuelas "El Nacional" .....	84
Tabla 43. Matriz del cuestionario de identificación padre de familia de otras escuelas .....	85
Tabla 44. Matriz del cuestionario alumno de otras escuelas.....	85
Tabla 45 . Matriz cuestionario padres de familia de otras escuelas de fútbol.....	85
Tabla 46 . Matriz del cuestionario alumnos de otras escuelas de fútbol.....	86
Tabla 47. Matriz de codificación del cuestionario identificación padre de familia escuelas "El Nacional" .....	87
Tabla 48. Matriz de codificación del cuestionario identificación alumno escuelas "El Nacional" .....	88
Tabla 49. Matriz de codificación del cuestionario padres de familia escuelas "El Nacional" .....	89
Tabla 50. Matriz de codificación cuestionario alumnos escuelas "El Nacional" .....	90
Tabla 51. Matriz de codificación cuestionario identificación padre de familia otras escuelas.....	91
Tabla 52. Matriz de codificación cuestionario identificación alumno otras	

escuelas .....	92
Tabla 53. Matriz de codificación cuestionario padres de familia otras escuelas .....	92
Tabla 54. Matriz de codificación del cuestionario alumnos otras escuelas .....	93
Tabla 55. Pregunta No.1: Resultados edad padres de familia escuelas "El Nacional" .....	94
Tabla 56. Resultados género padres de familia escuelas "El Nacional" .....	95
Tabla 57. Resultados nombre de identificación de la escuela.....	96
Tabla 58. Resultados edad de su hijo .....	97
Tabla 59. Resultados condición de hinchas "El Nacional" .....	98
Tabla 60. Resultados edad alumnos escuelas "El Nacional" .....	99
Tabla 61. Resultados identificación escuela .....	100
Tabla 62. Resultados condición de hinchas alumnos escuelas "El Nacional" .....	101
Tabla 63. Razón de elección escuelas "El Nacional" .....	102
Tabla 64. Satisfacción de expectativas padres escuelas "El Nacional" .....	103
Tabla 65. Adecuado sistema de trabajo escuelas "El Nacional" .....	104
Tabla 66. Adecuado sistema de campeonato escuelas "El Nacional" .....	105
Tabla 67. Capacitación profesional adecuada entrenadores escuelas "El Nacional".....	106
Tabla 68. Cumplimiento de expectativas entrenador escuelas "El Nacional" .....	107
Tabla 69. Principal falencia escuelas "El Nacional" .....	108
Tabla 70. Ha requerido atención sede administrativa del Club .....	109
Tabla 71. Calidad atención sede administrativa.....	110
Tabla 72. Padre de familia informado actividad escuelas "El Nacional" .....	111
Tabla 73 . Expectativas servicio escuelas "El Nacional" .....	112
Tabla 74. Nuevos deportes escuelas "El Nacional" .....	113
Tabla 75. Horario entrenamiento alumnos escuelas "El Nacional" .....	114
Tabla 76. Percepción de mejoría alumnos escuelas "El Nacional" .....	115
Tabla 77. Sentimiento de gusto alumnos escuelas "El Nacional" .....	116
Tabla 78. Eres tratado con consideración .....	117
Tabla 79. Te gusta el uniforme .....	117
Tabla 80. Participación cursos vacacionales "El Nacional" .....	118
Tabla 81. Cantidad de torneos internos jugados .....	119



Tabla 82. Medio de transporte .....	120
Tabla 83. Otro deporte quisieras practicar alumnos escuelas" El Nacional" .....	120
Tabla 84. Rango edades padres de familia otras escuelas de fútbol .....	121
Tabla 85. Género padres de familia otras escuelas de fútbol.....	122
Tabla 86. Equipos de predilección de los padres de otras escuelas de fútbol.....	123
Tabla 87. Edad de los hijos .....	124
Tabla 88. Edad alumno de otras escuelas.....	125
Tabla 89. Equipo de predilección alumnos de otras escuelas de fútbol.....	126
Tabla 90. Razón de elección de esta escuela de fútbol .....	127
Tabla 91. Satisfacción expectativas escuela de fútbol .....	128
Tabla 92. Adecuado sistema de trabajo otras escuelas .....	128
Tabla 93. Revisión de otras opciones.....	129
Tabla 94. Ha escuchado hablar de las escuelas de fútbol “El Nacional’ .....	130
Tabla 95 . Razones para no matricular a su hijo escuela "El Nacional" .....	131
Tabla 96. Servicio adicional indispensable para una escuela de fútbol .....	132
Tabla 97. Otro deporte como parte escuela de fútbol .....	133
Tabla 98. Horario de entrenamiento alumno de otras escuelas de fútbol .....	134
Tabla 99. Percepción de mejoría en otras escuelas de fútbol.....	134
Tabla 100. Sentimiento de gusto en otras escuelas de fútbol.....	135
Tabla 101. Conoces a Antonio Valencia.....	136
Tabla 102. Conocimiento sobre en qué club jugó Antonio Valencia .....	137
Tabla 103. Razón de no elección de una escuela de fútbol "El Nacional" .....	137
Tabla 104. ¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol?.....	138
Tabla 105. Condición de hinchas vs Razón de elección .....	139
Tabla 106. Sentimiento de satisfacción vs falencias.....	140
Tabla 107. Requerimiento de atención vs calidad de atención .....	141
Tabla 108. Percepción de información vs otros servicios requeridos .....	142
Tabla 109. Sentimiento de gusto vs buen trato del entrenador .....	143
Tabla 110. Condición de hinchas vs razón de elección padres otras escuelas .....	144
Tabla 111. Razón de no elección vs consulta de otras opciones.....	145
Tabla 112. Cumplimiento de expectativas vs requerimientos de	

otras disciplinas deportivas .....	146
Tabla 113. Razón de no elección de una escuela "El Nacional" vs sentimiento de gusto.....	147
Tabla 114. Tamaño del mercado escuelas de fútbol .....	151
Tabla 115. Diseño Organizacional Cargos y Talento Humano.....	174
Tabla 116. Costos fijos estimativos por escuela .....	176
Tabla 117. Costos fijos anual calentamiento.....	176
Tabla 118. Costos fijos anual organización, indicaciones técnicas .....	176
Tabla 119. Costos fijos anuales práctica de primer tiempo y entrenamiento técnico .....	176
Tabla 120 . Componentes de la misión escuela de fútbol "El Nacional" .....	181
Tabla 121. Declaración de la vision.....	183
Tabla 122. Características del servicio.....	188
Tabla 123. Instalaciones y horarios donde funciones las escuelas de fútbol en Quito .....	196
Tabla 124. Instalaciones y horarios donde funcionan las escuelas de fútbol en provincias.....	197
Tabla 125. Presupuesto de inversión Modelo de Gestión propuesto .....	224
Tabla 126. Ingresos escuelas de fútbol "El Nacional"2012 - 2015 .....	225
Tabla 127. Ingresos mensuales 2016 escenario pesimista .....	227
Tabla 128. ngresos mensuales 2017 escenario pesimista.....	227
Tabla 129 . Ingresos mensuales 2018 escenario pesimista .....	228
Tabla 130 . Ingresos mensuales 2018 escenario pesimista .....	228
Tabla 131. Ingresos 2016 - 2019 escenario anual pesimista.....	229
Tabla 132. Ingresos mensuales 2016 escenario optimista .....	229
Tabla 133. Ingresos mensuales 2017 escenario optimista .....	230
Tabla 134. Ingresos mensuales 2018 escenario optimista .....	230
Tabla 135. Ingresos mensuales 2019 escenario optimista .....	231
Tabla 136 . Ingresos anuales 2016 - 2019 escenario optimista.....	231
Tabla 137. Proyección de costos 2016 - 2019.....	232
Tabla 138. Proyección Costos variables mensuales.....	233

Tabla 139. Proyección Costos Variables mensuales 2017.....	233
Tabla 140. Proyección costos variables mensuales 2017.....	234
Tabla 141. Proyección costos variables 2019 .....	234
Tabla 142. Costos fijos 2016-2019 .....	235
Tabla 143. Proyección Flujos de fondos escenario pesimista.....	236
Tabla 144. Flujo de fondos escenario optimista .....	236
Tabla 145. Tasa de descuento .....	237
Tabla 146. Valor actual neto escenario pesimista.....	238
Tabla 147. Valor actual neto optimista .....	238
Tabla 148. Cálculo TIR Escenario pesimista.....	239
Tabla 149. Cálculo TIR escenario optimista.....	240
Tabla 150. Punto de equilibrio pesimista.....	241
Tabla 151. Punto de equilibrio optimista .....	243
Tabla 152. Período de recuperación inversión escenario pesimista.....	245
Tabla 153. Período de recuperación escenario optimista.....	246

**INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Cuadro de mando integral para definir acciones estratégicas .....	187
Cuadro 2. Entrenamiento tipo 1 .....	198
Cuadro 3. Entrenamiento tipo 2 .....	199
Cuadro 4. Perfil del cargo: Director .....	202
Cuadro 5. Perfil del cargo .....	205
Cuadro 6. Perfil del cargo: Jefe Desarrollo Organizacional.....	207
Cuadro 7. Perfil del Cargo: Coordinador .....	209
Cuadro 8. Perfil de cargo: Entrenador.....	211
Cuadro 9. Perfil Secretaria - Recepcionista .....	213
Cuadro 10. Proceso Admisión Talento Humano.....	215
Cuadro 11. Reclutamiento del personal .....	215
Cuadro 12. Selección de personal .....	216
Cuadro 13. Aplicación del proceso de reclutamiento y selección .....	217
Cuadro 14. Diseño, descripción y análisis de cargos .....	217
Cuadro 15. Evaluación del desempeño .....	218
Cuadro 16. Compensación Talento Humano .....	219
Cuadro 17. Remuneración.....	219
Cuadro 18. Beneficios Talento Humano .....	220
Cuadro 19. Desarrollo Talento Humano .....	221
Cuadro 20. Capacitación Talento Humano .....	221
Cuadro 21. Comunicación Talento Humano.....	222
Cuadro 22. Monitoreo Talento Humano .....	222
Cuadro 23. Base de datos .....	223
Cuadro 24. Sistema de información gerencial .....	223

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Causa - Efecto.....	4
Figura 2: Mapa de procesos del club.....	9
Figura 3: Organigrama estructural del Club.....	11
Figura 4 Organigrama estructural de las escuelas de fútbol "El Nacional" .....	13
Figura 5 Evolución de ingresos 2011 -2014 "El Nacional" .....	24
Figura 6 Tasa de Desempleo 2007 - 2014.....	42
Figura 7 Hogares que tienen teléfono fijo y celular en el Ecuador 2009-2012.....	48
Figura 8 Hogares que tienen acceso a internet en Ecuador.....	48
Figura 9 Porcentaje de personas que utilizan computadora Ecuador.....	49
Figura 10 Matriz de crecimiento .....	56
Figura 11 Matriz de Ubicación FODO - FADA .....	57
Figura 12 Definición del mercado de referencia.....	68
Figura 13 Micro Segmentación escuelas de fútbol .....	69
Figura 14 Resultados edad padres de familia escuelas "El Nacional" .....	95
Figura 15 Resultados género padres de familia escuelas "El Nacional " .....	96
Figura 16 Resultados nombre de identificación de las escuelas .....	97
Figura 17 Resultados edad de sus hijo .....	98
Figura 18 Condición de Hincha .....	99
Figura 19 Resultados edad alumnos escuelas "El Nacional" .....	100
Figura 20 Identificación de la escuela.....	101
Figura 21 Condición de hincha alumnos escuelas "El Nacional" .....	102
Figura 22 Razón de elección escuelas "El Nacional" .....	103
Figura 23 Satisfacción de expectativas padres escuelas "El Nacional" .....	104
Figura 24 Adecuado sistema de trabajo escuelas "El Nacional".....	105
Figura 25 Adecuado sistema de campeonato escuelas "El Nacional" .....	106
Figura 26 Preparación adecuada entrenadores escuelas "El Nacional" .....	107
Figura 27 Cumplimiento expectativas entrenador escuelas "El Nacional" .....	108
Figura 28 Principal falencia escuelas "El Nacional" .....	109
Figura 29 Ha requerido atención Sede Administrativa .....	110

Figura 30 Calidad de atención sede administrativa.....	111
Figura 31 Padre de familia informado actividades escuelas “El Nacional” .....	112
Figura 32 Expectativas servicio escuelas “El Nacional” .....	113
Figura 33 Nuevos deportes escuelas "El Nacional" .....	114
Figura 34 Horario entrenamiento escuelas "El Nacional" .....	115
Figura 35 Percepción de mejoría alumnos escuelas "El Nacional" .....	115
Figura 36 Sentimiento de gusto alumnos escuelas "El Nacional" .....	116
Figura 37 Eres tratado con consideración .....	117
Figura 38 Te gusta el uniforme .....	118
Figura 39 Participación cursos vacacionales "El Nacional" .....	118
Figura 40 Cantidad de torneos internos jugados .....	119
Figura 41 Medio de transporte .....	120
Figura 42 Otro deporte quisieras practicar alumnos escuelas "El Nacional" .....	121
Figura 43 Rango edades padres de familia otras escuelas de fútbol .....	122
Figura 44 Género padres de familia otras escuelas .....	123
Figura 45 Equipo de predilección padres de otras escuelas de fútbol.....	123
Figura 46 Edad de los hijos .....	124
Figura 47 Edad alumno otras escuelas .....	125
Figura 48 Equipo de predilección alumnos de otras escuelas de fútbol .....	126
Figura 49 Razón de elección de esta escuela de fútbol .....	127
Figura 50 Satisfacción de expectativas escuela de fútbol .....	128
Figura 51 Adecuado sistema de trabajo otras escuelas .....	129
Figura 52 Revisión de otras opciones .....	129
Figura 53 Ha escuchado hablar de las escuelas de fútbol "El Nacional" .....	130
Figura 54 Razones para no matricular a su hijo escuelas "El Nacional" .....	131
Figura 55 Servicio adicional indispensable para una escuela de fútbol.....	132
Figura 56 Otro deporte com parte escuela de fútbol .....	133
Figura 57 Horario de entrenamiento alumno de otras escuelas de fútbol .....	134
Figura 58 Percepción de mejoría otras escuelas de fútbol .....	135
Figura 59 Sentimiento de gusto en otras escuelas de fútbol .....	135
Figura 60 Conoces a Antonio Valencia .....	136

Figura 61 Conocimiento sobre en qué club jugó Antonio Valencia .....	137
Figura 62 Razón de no elección de una escuela de fútbol "El Nacional" .....	138
Figura 63 Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol .....	139
Figura 64 Condición de hinchas vs Razón de elección .....	140
Figura 65 Sentimiento de satisfacción vs falencias.....	141
Figura 66 Requerimiento de atención vs calidad de atención.....	142
Figura 67 Percepción de información vs otros servicios requeridos.....	143
Figura 68 Sentimiento de gusto vs buen trato del entrenador.....	144
Figura 69 Condición de hinchas vs razón de elección.....	145
Figura 70 Razón de no elección vs consulta de otras opciones .....	146
Figura 71 Cumplimiento de expectativas vs requerimientos de otros deportes.....	147
Figura 72 Razón de no elección de escuela "El Nacional" vs sentimiento de gusto .	148
Figura 73 Plantilla del modelo de Negocio Canvas .....	155
Figura 74 Ejercicio control orientado a ras de piso. Categoría Infantil .....	158
Figura 75 Ejercicio aplicativo conducción. Edad: Benjamín.....	160
Figura 76 Ejercicio de golpeo con borde interno. Categoría: Cadete .....	161
Figura 77 Ejercicio aplicativo con balones de plástico cabeceo. Edad: Pre Benjamín	162
Figura 78 Ejercicio aplicativo de basculación defensiva Categoría: Cadete .....	163
Figura 79 Proceso de servicio al cliente.....	201
Figura 80 Punto de equilibrio escenario pesimista .....	242
Figura 81 Punto de equilibrio escenario optimista.....	244

## **RESUMEN**

La evolución del deporte, en especial del fútbol, al pasar de ser tan solo una práctica para convertirse en una verdadera empresa a nivel mundial, nos lleva a la necesidad de administrar el entorno deportivo de una manera mucho más profesional y técnica, empleando herramientas administrativas que nos permitan estar a la vanguardia de nuestros competidores. El fútbol ecuatoriano, no es la excepción, y por ello los equipos nacionales han debido modificar sus estructuras para adaptarse de una forma más sencilla a los cambios del ambiente. La diversificación de los servicios ofertados también muestra la inherencia de la temática de administración y gestión que deben gobernar a las instituciones deportivas, por ello se plantea el presente estudio que a través de una investigación de campo, complementada con un estudio de planeación estratégica y marketing, brinda como resultado un Modelo de Gestión para la Administración Integral de las Escuelas de Fútbol de “El Nacional” aplicable en el territorio ecuatoriano, a fin de emplear una manera técnica y con el uso de herramientas administrativas, obtener una mejora en la administración de dicho centro de entrenamiento, que a su vez proporcionará una mejora a todo el conjunto que pertenece al Club Especializado de Alto Rendimiento “El Nacional”.

### **PALABRAS CLAVE:**

**INSTITUCION DEPORTIVA**

**MODELO DE GESTION**

**ADMINISTRACION INTEGRAL**

**ESCUELAS DE FUTBOL**



## **ABSTRACT**

The evolution of sports, especially football, from being just a recreational game to a global industry, requires us to manage the sports industry in a more professional and technical manner, applying management tools that would allow Ecuadorean football to be more competitive. Football teams in Ecuador have had to adapt their business model and strategy given the global industry trends. The diversification of services offered by teams demonstrates the influence of management and best practices that need to shape sports organizations, moreover we suggest the following research based on observational study, as well strategic and marketing plan, that provides us as a result: “Management Model and Best Practices For Football Schools “El Nacional”, in Ecuador, with the goal that through the use of business management techniques and tools, obtain an improvement in the management of the above mentioned training facility, and at the same time it will provide an overall improvement to El Nacional’s High Performance Training Facility.

### **KEY WORD:**

**SPORTS ORGANIZATION**

**BUSINESS MODEL**

**MANAGEMENT**

**SOCCER SCHOOLS.**

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Tema de Investigación**

Diseño de un Modelo de Gestión para la administración integral de las escuelas de fútbol de “El Nacional”, aplicable en el territorio ecuatoriano.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Problemática**

“El Nacional” actualmente tiene una red de 22 escuelas de iniciación deportiva, funcionando en varias provincias del país, sustentan en gran medida su gestión en forma autónoma; sin embargo, la gestión se complica debido a la distancia existente entre el aparato administrativo y el aparato operativo; en muchos de los casos, generando costos demasiado elevados que reducen los ingresos proyectados con esta actividad.

El tener un ente operativo demasiado aislado, dificulta el control y la conducción operativa; de la misma forma, la capacitación del personal resulta no ha sido la apropiada, ya que no se ha trabajado en un método que permita estandarizar los procesos administrativos y la puesta en práctica de los métodos cognitivos para crear una línea de desarrollo deportivo estandarizada, que permita al Club, alimentarse de los talentos encontrados en las escuelas de fútbol.

Todo esto ha hecho que las escuelas de fútbol de “El Nacional”, pierdan el crecimiento que habían mantenido en sus primeros años, siendo relegadas por otras escuelas de fútbol; de la misma forma, las categorías formativas del Club, han

perdido el enlace de trabajo con las escuelas, lo que ha provocado un divorcio entre los tres grandes componentes deportivos de la institución.

Por ello, se busca modificar el Modelo de Gestión Administrativa de las escuelas, para mejorar, el rendimiento económico, operativo y deportivo de las mismas, sin sacrificar a la administración ni tampoco perder el control.

## **1.2.2 Análisis y Formulación del Problema**

### **1.2.2.1 Análisis Interno**

Las escuelas de fútbol poseen una estructura administrativa desactualizada, han experimentado la falta de recursos económicos para la adecuada gestión de la administración; de la misma forma, se ha constatado la falta de un plan de marketing exclusivo, el desconocimiento sobre la utilización de herramientas de gestión dinámicas acompañadas de un limitado compromiso de parte del personal. Estos factores son determinantes en la calidad del proceso administrativo, generando una ligera planificación estratégica y dimensionada para períodos cortos.

Con este contexto, la motivación de los alumnos y padres de familia, así como del personal administrativo no es la adecuada, a esto se debe añadir que han proliferado las escuelas de fútbol gratuitas que han dificultado la obtención de nuevos usuarios y sobre todo, han constituido una amenaza que atenta contra nuestros clientes ya obtenidos, provocando su deserción.

No se debe dejar de lado que el personal de profesores que actualmente regentan las escuelas de fútbol, deben recibir una capacitación que les permita gobernar y modernizar los procesos a su cargo, con un nivel de empoderamiento que genere planes y procesos de mejora para la institución en todo su conjunto, esto se podrá conseguir con la estandarización de los procesos tanto administrativos, y operativos de cada una de las escuelas. Además la creación de un manual que permita llevar un entrenamiento pormenorizado en todas las escuelas del país, de tal forma que los

alumnos de cualquier provincia tengan el mismo método de entrenamiento, el mismo estilo de juego y las mismas posibilidades de ingresar a las categorías formativas del Club.

#### **1.2.2.2 Análisis Externo**

Dentro del ambiente externo cabe mencionar; que las políticas de estado han llevado a la creación de nuevos sitios de esparcimiento para los jóvenes, esto ha motivado la creación de escuelas de verano o eventos para el empleo de los tiempos de ocio de niñas y niños en todo el territorio nacional, casi todos con el carácter de gratuito. De igual forma, la proliferación de escuelas de fútbol de todo tipo, en algunos casos auspiciadas por otros clubes de fútbol profesional, en otros casos, generados por estrellas retiradas del deporte, se han convertido en una amenaza latente para la gestión de las escuelas de fútbol de “El Nacional”, muchas veces compitiendo en ubicación, horarios y precios.

Este escenario, ha causado que muchos de los alumnos inscritos se aparten de las escuelas de “El Nacional” y vayan a buscar nuevos horizontes en las demás escuelas creadas, generando en mucho de los casos, inconformidad y en otros, desafección y apego por la marca del Club, que devienen en una disminución en los ingresos y descomponiendo el presupuesto. Otros clubes se han visto beneficiados, porque al obtener resultados exitosos, han fidelizado a su hinchada incrementando el número de socios y mejorando su rendimiento económico, así también, el número de alumnos en sus escuelas de fútbol.

Finalmente podemos anotar que al contar con una nueva definición de la política de Estado, en la que se pretende fomentar el deporte y su práctica, brindando y generando espacios para el entrenamiento, auspiciados en su totalidad por dinero del Estado, ha sido el iniciador para que los jóvenes y niños prefieran acceder a programas de entrenamiento gratuitos, que sin ser 100% profesionales brindan un paliativo a los padres de familia de estratos medio – bajos, que anteriormente eran los principales beneficiarios de las escuelas de fútbol de “El Nacional”.

### 1.2.3 Análisis del Problema

La causa raíz de la administración poco exitosa de las escuelas de fútbol de “El Nacional”, radica en tres factores fundamentales y complementarios entre sí que son: el factor administrativo, debido a la carencia de una norma estatutaria para el funcionamiento y gestión tanto del sistema administrativo como operativo de las escuelas.

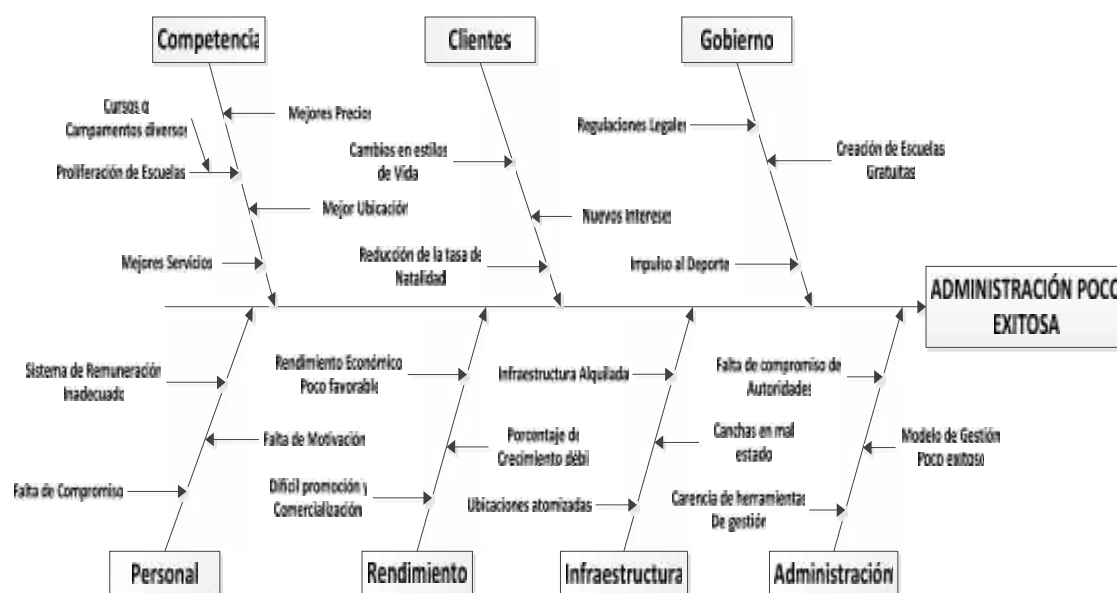


Figura 1: Diagrama Causa - Efecto

### 1.2.4 Formulación del Problema

Al realizar un estudio pormenorizado de la factibilidad de crear un nuevo Modelo de Gestión para las escuelas de fútbol “El Nacional”, se brindan herramientas necesarias para descentralizar la administración, mejorar la gestión e incrementar los ingresos que permitirán mejorar en sí mismo, todo el sistema integral tanto de las escuelas como del Club.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión para la administración integral de las escuelas de fútbol, con el fin de consolidar y aumentar el número de alumnos, mejorar el rendimiento económico y alcanzar el posicionamiento del Club.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las características actuales de la línea base de las escuelas de fútbol del Club Especializado de Alto Rendimiento “El Nacional”.
- Diseñar un Modelo de Gestión para mejorar la administración de las escuelas de fútbol e incrementar el posicionamiento de las escuelas.
- Elaborar el Plan Estratégico.
- Establecer el perfil de cada puesto basado en competencias.
- Crear un plan de entrenamiento estándar para todas las escuelas.

### **1.4 Identificación del club y sus escuelas**

#### **1.4.1 Descripción del Club**

##### **Datos Generales**

Nombre corporativo: Club Especializado de Alto Rendimiento “El Nacional”.

Sede: Quito – Ecuador.

Sede administrativa: Yasuní e Isla San Cristóbal

Telefax 022443-387 / 2456.586

Sede Deportiva: Complejo Deportivo “El Sauce” vía a Tumbaco Km. 16

Teléfono: 022371-897

Estadio Sede: Estadio Olímpico Atahualpa

Portal Web: <http://www.elnacional.ec>

e-mail: [webmaster@elnacional.ec](mailto:webmaster@elnacional.ec)

El Club Especializado de Alto Rendimiento “El Nacional” es un equipo de fútbol ecuatoriano de primera categoría, registrado en el Ministerio del Deporte, Federación Ecuatoriana de Fútbol, Asociación de Fútbol No Amateur y demás estatutos, que se ha dedicado a la actividad deportiva con especial atención al desarrollo de los futbolistas ecuatorianos y su promoción al fútbol internacional.

“El Nacional” en la actualidad no solo impulsa la actividad futbolística profesional y de categorías formativas; sino que, además, promueve la iniciación deportiva gracias a sus escuelas de fútbol, que fomenta el bienestar de la comunidad. Tiene una estructura organizacional que combina las capacidades de los miembros de las Fuerzas Armadas con las de profesionales civiles que aportan con su experiencia y conocimiento.

#### **1.4.1.1 Base legal del Club**

El Club Especializado de Alto Rendimiento “El Nacional” se constituye en Quito como una organización de derecho privado, con personería jurídica y patrimonio propio, ajeno a todo asunto de carácter político y religioso; sujeto a las regulaciones de la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación, bajo las disposiciones de la

Constitución Política del Estado y demás Leyes de la República, Estatutos y Reglamentos de la Concentración Deportiva de Pichincha, Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha AFNA, Federación de Fútbol FEF, normas internacionales de la Federación Internacional de Fútbol Asociado FIFA.

La base legal la constituye el Estatuto del Club, documento que legaliza su existencia, establece la estructura orgánica, regula las acciones de cada una de las áreas, define los objetivos, patrimonio, obligaciones y derechos de los socios. Los Estatutos del Club fueron elaborados conforme a la Ley del Deporte y fueron aprobados por Asamblea de Socios en el año 2011, y posteriormente, sus reformas y el Reglamento del Club fueron aprobados en la Asamblea de Socios en el 2013.

#### **1.4.1.2 Reseña Histórica del Club**

El 15 de junio de 1963 se reunieron algunos miembros de las Fuerzas Armadas simpatizantes al fútbol en el Salón de Actos de la Escuela Técnica de Ingenieros de Quito para evaluar los resultados conseguidos por el Club Mariscal Sucre en el campeonato anteriormente disputado. En ese momento, nació el deseo que el equipo Mariscal Sucre compuesto exclusivamente por militares en servicio activo se convierta en un club profesional que sirva como nexo con la comunidad civil; para formalizar esta intención se nombró comisiones encargadas de consultar al Alto Mando de las Fuerzas Armadas sobre la factibilidad, y consultar a la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha la posibilidad de ingresar a esta asociación y que determinen las condiciones en que debía hacerlo.

El 1 de junio de 1964 la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha (AFNA) comunica a la comisión, que es aceptada como una corporación de derecho privado con personería jurídica y patrimonio propio con sede en Quito, ajeno a todo contenido de carácter político y religioso sujeto a las regulaciones de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación a las expensas de las disposiciones de la Constitución de la República, Estatutos y Reglamentos de la Concentración Deportiva de Pichincha, a la Asociación No Amateur de Pichincha AFNA, a la



Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF y a las normas internacionales de la Federación Internacional del Fútbol Asociado FIFA y a su estatuto y sus propios reglamentos. De la misma manera, se legalizó la participación del Club en el campeonato nacional, en agosto de 1966, cuando se publica el acuerdo No. 1487 la conformación del Club Especializado de Alto Rendimiento “El Nacional”.

El Club desde su fundación, ha participado en todos los campeonatos realizados obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 1.**  
**Logros obtenidos "El Nacional"**

<b>CAMPEONATOS NACIONALES</b>	
<b>Campeonatos</b>	<b>Años</b>
<b>Campeones Absolutos</b>	1967, 1973, 1976, 1977, 1978, 1982, 1983, 1984, 1986, 1992, 1996, 2005, 2006
<b>Subcampeonatos</b>	1964, 1972, 1974, 1994, 1999, 2000, 2001
<b>Tri-campeonatos</b>	1978 Y 1984
<b>Mayor Cantidad de Partidos Invictos</b>	27 en 1990
<b>CAMPEONATOS INTERNACIONALES</b>	
<b>Campeonatos</b>	<b>Años</b>
<b>Participaciones Copa Libertadores de América (veinte y tres ocasiones)</b>	1968, 1973, 1974, 1975, 1977, 1978, 1979, 1983, 1984, 1985, 1987, 1993, 1995, 1997, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006, 2007, 2009 y 2012
<b>Copa Conmebol (dos ocasiones)</b>	1998 y 1994
<b>Copa Merconorte (tres ocasiones)</b>	1998, 1999 y 2000
<b>Copa Sudamericana (tres ocasiones)</b>	2005, 2006 y 2007

**Fuente:** Datos proporcionados por las autoridades del Club

Estos resultados han permitido que el Club tenga una gran cantidad de adeptos, tanto hinchas como socios y alumnos en las escuelas de fútbol, pese a que en los últimos 20 años el Club alcanzó únicamente cuatro campeonatos, consiguiendo con estos resultados que los socios e hinchas poco a poco retiren su apoyo, a esto se debe sumar que por decreto del Gobierno Central, el apoyo económico que recibía el Club por porte de los miembros de las Fuerzas Armadas que tenía el carácter de

obligatorio pasó a ser voluntario. La reducción de recursos económicos, ha dejado en una precaria situación al Club que ha perdido la brillantez que siempre le caracterizó.

### 1.4.1.3 Estructura Organizacional

La figura que se muestra a continuación, representa a “El Nacional”, permite identificar los componentes involucrados en su sistema de gestión que funcionarán sinérgicamente para lograr éxitos deportivos. Cabe anotar que dentro de estos procesos NO se consideran a las escuelas de fútbol como una parte integral.



**Figura 2. Mapa de procesos del club**

**Fuente:** Datos proporcionados por Planificación

## Áreas Estratégicas

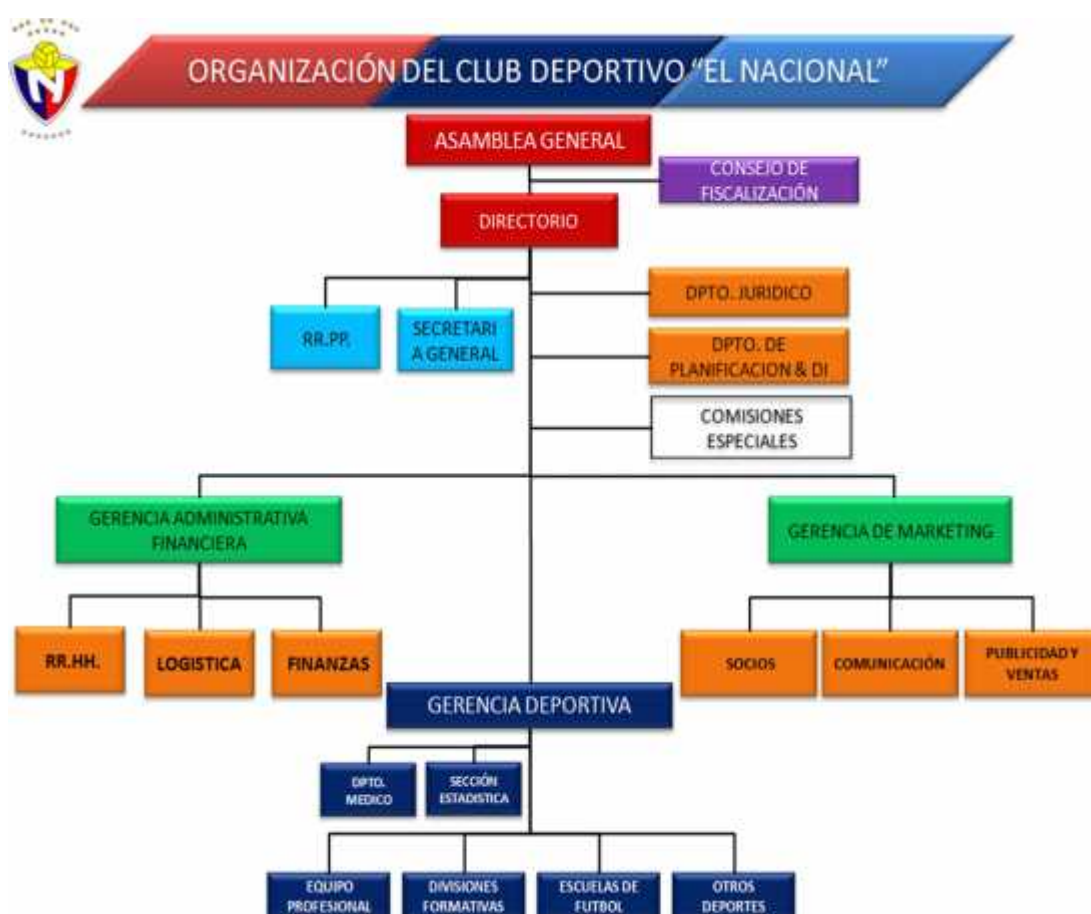
El Club tiene un direccionamiento estratégico conformado por los siguientes procesos: Gestión de Planificación la que se encarga de establecer los direccionamientos generales tanto administrativos como deportivos, Gestión Directiva es la que administra los recursos establecidos en la planificación institucional y la Gestión de Control y Evaluación instancia que se ocupa de monitorear el cumplimiento de los planes operativos, metas y objetivos, direccionamiento estratégico y también es encargada de llevar un registro evolutivo de los resultados deportivos obtenidos por el Club.

La Gestión Operativa está conformada por los procesos generadores de valor, es decir, los procesos encargados de proporcionar el servicio finalidad del Club, estos están conformados por: ingreso de jugadores, formación de jugadores, competencia profesional y logros deportivos encargada de realizar el seguimiento del desenvolvimiento de los jugadores y las mejoras que se pueden realizar, gestión técnica que se encarga de diseñar e implementar las tácticas necesarias para cada uno de los encuentros deportivos, la gestión médica y psicológica, es responsable de realizar el monitoreo de las condiciones físicas y emocionales de los jugadores, gestión nutricional, proceso en el que se diseña e implementa los planes alimenticios necesarios para el buen rendimiento del equipo en cada situación con que se enfrentan. Sin embargo, dentro de estos procesos NO está considerada como una parte esencial a las escuelas de fútbol, lo que implica que esta área no es considerada vital para la institución.

Para completar la estructura institucional, se incluye en la figura 3 el organigrama estructural, el que se identifica la cadena de mando utilizada por las autoridades para la difusión interna de las políticas y estrategias que deben seguir los procesos identificados en la prestación del servicio. Esta cadena de mando está regida como máximo estamento por la Asamblea General, ente director de la gestión institucional y que se encuentra asistida directamente por el Consejo de

Fiscalización; como componente rector de la gestión administrativo – técnica está el Directorio el cual ejecuta y controla el cumplimiento de las directrices generales.

A un tercer nivel se identifica tres gerencias: la Administrativa Financiera, la Deportiva y la de Marketing, estos organismos en conjunto con sus departamentos especializados son los encargados de la gestión operativa de los procesos y los que llevan la responsabilidad de día a día de las operaciones dentro del Club. En un cuarto nivel se encuentra como parte de la Gerencia Deportiva a las escuelas de fútbol, que hoy en día actúan en forma independiente sin aportar mayormente a la consecución de los objetivos institucionales.



**Figura 3.** Organigrama estructural del Club

**Fuente:** Datos proporcionados por Planificación

## **1.4.2. Descripción de las escuelas de futbol “El Nacional”**

### **1.4.2.1 Reseña histórica de las escuelas de fútbol**

Las escuelas de fútbol de “El Nacional”, surgen como necesidad permanente del Club de contar con un sistema de iniciación deportiva, que permita tener de primera mano, una fuente de abastecimiento de jugadores para las categorías formativas; es así que en el año 2005, se conforma un grupo de apoyo para dar sustento a las escuelas de fútbol.

En inicio se trabajó con personal netamente militar en la sede de Tumbaco, sin embargo, al tener gran acogida, se amplió la red a toda la ciudad de Quito, trabajando decididamente con los jugadores históricos del Club, quienes desarrollaron competencias de entrenadores y sostienen hasta el día de hoy, a las escuelas de fútbol. A partir del 2012, las escuelas pasan a tomar vital importancia en la vida del Club, ya que debido a la crisis que afrontó el fútbol ecuatoriano, se vió en la necesidad de hacerlas una fuente de ingresos para el equipo. Hoy en día, aparte del aporte económico que ofrecen, también se requiere mejorar su gestión, tanto deportiva, financiera y administrativa.

### **1.4.2.2 Organigrama de las escuelas de futbol**

Las escuelas no tienen una estructura administrativa definida, han funcionado en forma empírica y en virtud de las necesidades que poco a poco iban generándose conforme a los escenarios.



**Figura 4. Organigrama estructural de las escuelas de fútbol "El Nacional"**

**Fuente:** Datos proporcionados por las escuelas

Como se puede apreciar en la Figura 4, actualmente existen dos órganos bien diferenciados que son:

- Departamento Administrativo-Contable
- Departamento Operativo

El Primero se encarga de gestionar toda la parte administrativa y logística, además de la parte contable y financiera; mientras que el Departamento Operativo permite mantener el control del área deportiva, y gestiona el tema de entrenadores

#### **1.4.2.3 Direccionamiento Estratégico**

Actualmente el Club cuenta con un direccionamiento estratégico genérico, realizado en el año 2012 y que se encuentra en vigencia, sin embargo, no brinda la importancia que el sistema lo requiere a la red de escuelas de fútbol; por ello, han funcionado por cerca de 10 años sin tener un direccionamiento claro, ni tampoco están orientadas en virtud de una misión corporativa.

Las escuelas fueron creadas como un ente deportivo sin estar enlazadas a la visión y misión del Club y mucho menos amparadas en un proyecto sustentable y bien estructurado, por eso se hace inherente la creación de un modelo de gestión para

su funcionamiento. En el 2013 se describió una misión y visión para las escuelas, sin tener mayor repercusión en otros aspectos claves y fundamentales para el direccionamiento estratégico, a continuación se describe la planificación estratégica de las escuelas.

#### **1.4.2.4 Misión**

Satisfacer una iniciación deportiva holística en la niñez y juventud ecuatoriana, desarrollando actividades metodológicas de excelencia por profesionales altamente calificados, aportando con deportistas y ciudadanos útiles al país.

La misión planteada no cuenta con el debido sustento que este componente importante de la dirección estratégica debe contar, se habla de realizar una iniciación deportiva holística, cabe anotar, que la acepción de la palabra “holística” comprende la interacción de las partes sobre un todo, concepto muy alejado de definir verdaderamente lo que se quiere hacer. Por otro lado, se prevé desarrollar actividades metodológicas de excelencia por profesionales calificados, situación que en realidad no se cumple, debido a que las escuelas no tienen un programa revisado y aprobado por parte del Club.

Finalmente se busca aportar con deportistas y ciudadanos útiles, considerando que en los últimos años, un porcentaje mínimo de alumnos de las escuelas han logrado formar parte de las categorías formativas del Club

#### **1.4.2.5 Visión**

“Al 2017 ser la mejor escuela de iniciación deportiva de fútbol del Ecuador, líder en el proceso de búsqueda, selección y formación de talentos deportivos, manejando estándares de calidad, con prestigio nacional e internacional”

La visión asume que las escuelas van a ser referente de iniciación deportiva en el país, se va a liderar un proceso de búsqueda y selección de talentos deportivos,

sosteniendo estándares de calidad, acción que debemos operacionalizar ya que al momento las escuelas no están cumpliendo ni con su misión ni tampoco con la visión anotada.

#### **1.4.2.6 Estrategias y Metas**

Las escuelas no tienen estrategias ni metas definidas, solo están operando en virtud de objetivos que son:

- Impulsar el aprendizaje del fútbol, como contribución al desarrollo de capacidades motrices de los niños, niño y adolescente que se inscriban en la escuela.
- Desarrollar un trabajo planificado, sistemático y evaluado del fomento educativo, progreso técnico, físico y sicosocial del alumno.
- Fomentar capacidades relacionadas con el conocimiento del deporte, así como otras dirigidas al equilibrio personal, a la relación interpersonal y a la actuación e inserción social, con el fin de contribuir no sólo a la mejora de la motricidad, sino al desarrollo integral de la persona.
- Impulsar las capacidades físicas, sociales, psicológicas desde la reflexión y la práctica, posibilitando un desarrollo personal y social que mejore su calidad de vida.
- Recuperar los valores morales y éticos en la juventud y niñez ecuatoriana.
- A corto, mediano y largo plazo tener jóvenes con excelentes fundamentos técnico-futbolísticos y, lo principal convertirlos en ciudadanos útiles a la sociedad.



## **1.5 Alcance**

### **1.5.1 Referida al objetivo general o al producto**

El alcance del presente estudio facilitará la gestión administrativa y financiera de las escuelas de fútbol “El Nacional”, pudiendo ser aplicado en forma parcial o total a otros similares giros de negocio.

### **1.5.2 Referida al mercado o sector geográfico**

La presente investigación estará focalizada esencialmente al territorio ecuatoriano, que es donde el Club "El Nacional" tiene esparcido a su hinchada.

### **1.5.3 Referida al plazo de duración**

El estudio en referencia será efectuado durante el año 2014-2015 y su aplicación será en el período 2016 – 2019.

## **1.6 Justificación e importancia de la investigación**

### **1.6.1 Para el Estado**

El deporte, entendido como la actividad física planificada constituye un soporte importante de socialización, en el marco de la educación, de la salud y en general de la acción individual y colectiva; es por eso que la presente investigación al ser relacionada con la práctica deportiva, específicamente al fútbol, puede servir de referencia para que instituciones públicas o privadas recopilen información que les permita mejorar su administración y así fomentar la práctica del fútbol.

### **1.6.2 Para el Club**

El Club “El Nacional”, está inmerso en el desarrollo de un Plan Estratégico desde el año 2012, el mismo que no ha sido implementado en su totalidad, abarcando

el entorno del equipo de Primera Categoría, pero dejando de lado las categorías formativas y las escuelas de fútbol.

Con esta investigación se propone un Modelo de Gestión que permita administrar integralmente a las escuelas, formalizando sus procedimientos y reglas, con una mayor concreción de los roles y funciones en cada uno de los puestos de trabajo establecidos, que el personal desarrolle sus habilidades gerenciales y operativas, para una adecuada coordinación entre áreas y un proceso de análisis toma decisiones, todo ello con el objetivo de multiplicar los ingresos, y por ende apoyar a paliar la grave crisis económica que vive el Club.

### **1.6.3 Para el Autor**

Al ser un deportista profesional especializado en fútbol, y al haber experimentado buenas y malas experiencias, puedo determinar que el contar con un sistema de iniciación deportiva que contribuya a fomentar la práctica profesional del deporte, permite mejorar el nivel técnico de los jugadores y la gestión deportiva de los equipos de fútbol ecuatorianos.

Por otro lado, al ser alumno de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, me gustaría contribuir con mi aporte para que el conocimiento adquirido tenga su fruto en una investigación que brinde un aporte a la sociedad y al deporte ecuatoriano.

## **1.7 Metodología de investigación**

### **1.7.1 Método de Investigación a emplearse**

Se ha considerado que el método más apropiado para la investigación será el método analítico, porque permite identificar los elementos individuales del problema, al aislar los elementos logramos determinar sus causas en forma individual y sus posibles soluciones.

De ahí se emplearán varias técnicas de investigación, con el propósito de determinar los factores claves de la problemática, para posteriormente focalizar las soluciones en virtud de la teoría especializada disponible para el efecto.

### **1.7.2 Técnicas de Investigación**

Se emplearán entrevistas con preguntas específicas elaboradas como parte de la investigación para poder tener evidencia formal de la percepción de la situación de las escuelas tanto con el personal de directivos del club como con el grupo de profesores y monitores; y encuestas dirigidas tanto a padres de familia y alumnos para conocer su sentimiento y apreciación sobre la calidad de servicio, la calidad de los procesos de entrenamiento que se sustentan y finalmente preguntas de satisfacción de los clientes, a fin de determinar los factores que están incidiendo en la promoción y gestión de las escuelas de fútbol.

### **1.7.3 Fuentes de Información**

Como ya se ha hecho mención, tendremos varias fuentes tanto primarias como secundarias para poder solventar esta investigación:

#### **Primarias**

Según Malhotra (2004) “Los datos primarios son los que origina el investigador con objeto de establecer el problema de investigación” (pág. 37)

En este caso de estudio, las fuentes primarias constituirán todos los integrantes del proceso de iniciación deportiva, entre ellos los ya antes citados, directivos, personal administrativo, profesores y entrenadores, padres de familia y alumnos, a cada grupo se aplicará un instrumento diferente de recolección de información que nos permitirá obtener los datos necesarios que permitan conducir nuestra investigación y diseño de nuestra propuesta.

## **Secundarias**

“Los datos secundarios son los que se recopilan con algún propósito que no es el problema en referencia” (Malhotra, 2004, pág. 37). Estos pueden ser internos o externos y las fuentes más utilizadas son libros, revistas, periódicos o Internet.

Como fuentes secundarias se ha elegido una gran fuente de información bibliográfica de estudios anteriores realizados sobre el fútbol en el Ecuador y sobre la realidad del Club, casos de éxito generados en torno al tema tanto dentro como fuera del país y finalmente estudios similares sobre proyectos y planes de creación de escuelas de iniciación deportiva.

La información expuesta en este capítulo, es resultado de la investigación de campo por parte del autor y de la información proporcionada por parte de los miembros del “El Nacional”, entregada por parte del Secretario del Club, mediante Oficio. No. 2014-090-CDN-1 de fecha 10-NOV-2014 y se debe considerar como una referencia autorizada.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico define los conceptos de forma organizada y lógica para la construcción del objeto de investigación, en este sentido, se iniciará focalizando al fútbol mundial, las organizaciones que rigen a este deporte tanto en el Ecuador, haciendo énfasis en describir la situación del fútbol ecuatoriano, su organización y la necesidad de aplicar un modelo de negocios para la gestión adecuada de una escuela de fútbol.

#### 2.1 El fútbol y sus orígenes

Muchas versiones se han dado sobre el origen del fútbol, sin embargo, se ha podido definir que el actual juego del fútbol surgió en Gran Bretaña, en el siglo XIV, tal como lo afirma Dunning (2003) en su libro *El fenómeno deportivo: estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización*:

El desarrollo del fútbol moderno fue un proceso que se produjo en Inglaterra, marcado esencialmente por dos procesos dados entre los siglos XVIII y XIX, el primero la marginación cultural del fútbol popular y la otra el desarrollo de nuevas formas de fútbol, que se dieron en las escuelas y universidades públicas desde 1840 en adelante. (pág. 99)

Por otro lado, han existido una gran cantidad de estudios referentes a la práctica del fútbol, por ello, es necesario definir varios conceptos a fin de delimitar esta investigación. Se empieza, definiendo al fútbol como el deporte pasión de multitudes, que según la Real Academia de la lengua Española, es un “Juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuya finalidad es hacer entrar un balón por una portería conforme a reglas determinadas, siendo la más característica, que el balón no puede ser tocado con las manos ni con los brazos”

Además, es importante recalcar, que el fútbol es el deporte con más aficionados en el mundo, el que más recursos mueve y el deporte más practicado en todas las edades, así lo demuestra un estudio realizado por la consultoría internacional Deloitte & Touch, División Corporate Finance; en este estudio, se asegura que el fútbol ocupa en puesto 17 en la economía del mundo, con un volumen de negocios estimado en más de 530.000 millones de dólares anuales y con 240 millones de jugadores pertenecientes a 1,5 millón de equipos afiliados en forma directa o indirecta a la FIFA.

## **2.2 Organizaciones que rigen el fútbol**

La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) es la máxima organización que rige al fútbol a nivel mundial, tiene su sede en Suiza y fue fundada en 1904 y que actualmente tiene 209 Asociaciones inscritas, siendo su principal objetivo, mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en todo el mundo.

La FIFA reúne a las asociaciones y cada asociación está en condiciones de registrar una o varias ligas, considerando que cada asociación representa a un país y una liga integra varios equipos de fútbol profesionales. Por otro lado, existen otro tipo de agremiaciones para consolidar la unión de las naciones y el juego regional, la que rige para el caso del Ecuador es la Confederación Sudamericana de Fútbol “CONMEBOL”.

El máximo organismo que gobierna la actividad profesional del fútbol en el país es la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), fundada en 1925 y que agrupa a las 24 provincias, cada una representada por su respectiva Asociación, y de igual forma acoge a los 24 clubes que participan en el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol Series A y B de primera categoría; agrupa además a los equipos provinciales de segunda categoría. Además, organiza los torneos en las categorías Reserva, Sub 18 y Sub 16, como parte anexa del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol; tal como lo manifiesta en sus estatutos y reglamentos en vigencia.

De la misma forma, para una mejor organización, cada asociación provincial está encargada de mejorar el rendimiento deportivo de sus asociados, se encuentra la Asociación de Fútbol no Amateur de Pichincha “AFNA”, con sede en Quito y que reúne a los siguientes equipos de fútbol profesional: Club Deportivo “El Nacional”, Club Universidad Católica, Liga Deportiva Universitaria de Quito, Sociedad Deportivo Quito, Sociedad Deportiva Aucas, e Independiente del Valle.

### **2.3 El entorno del Fútbol Ecuatoriano**

En Ecuador, el fútbol abarca la atención primordial de los medios de comunicación, y lógicamente del público en general, cada equipo que participa en el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, tiene una estructura organizacional tanto administrativa como deportiva y financiera propia, ningún equipo mantiene un manejo administrativo similar, pues no existe ninguna receta perfecta para la gestión.

Sin embargo, uno de los aspectos con mayor falencia en el fútbol nacional ha sido el área administrativa y financiera de los equipos, salvo pocas excepciones, existe en la mayoría de los equipos una total desorganización en sus áreas administrativas, repercutiendo en el ámbito deportivo y ha generado la crisis por la que hoy atraviesan los equipos; lo que sugiere la creación de nuevos modelos de gestión administrativa que se adapten a la realidad actual del fútbol ecuatoriano y permitan a los clubes tener una economía sustentable en el corto y el largo plazo. Es así que Zurita (2014)

La importancia de conocer e implementar los nuevos modelos de gestión en los equipos de fútbol, se debe a que: de ser pequeños clubes, pasan a ser verdaderas empresas deportivas, que requieren generación y crecimiento de ingresos. Deben innovar, diversificar y promocionar sus productos, para despegar en esta nueva forma de administración de los equipos e ir de la mano a los nuevos retos que como toda empresa tienen que enfrentar. (Zurita, 2014, pág. 5)

Así mismo, el sociólogo Fernando Carrión (2010) afirma lo siguiente:

La administración y la gestión del fútbol actual exigen nuevos marcos institucionales, los cuales deben estar asentados en normas jurídicas. Es

inconcebible no estar al tanto de la ley del seguro social que ampara a los futbolistas o del código tributario para el pago de impuestos, aranceles o de la Ley de compañías y el código penal para detener la violencia, entre otras. Pero también se requiere un profundo conocimiento de las propias normas que regulan el deporte en general y del fútbol en particular; allí están –en el caso ecuatoriano– la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación, pero también las que se vinculan directamente a la FIFA y a la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF)(p.39).

Actualmente, la gran mayoría de clubes de la serie A y serie B están atravesando una grave crisis económica que entre otros motivos se debe al inadecuado manejo administrativo por parte de sus directivos, que en ocasiones desconocen cómo funciona un club profesional de fútbol, o que por sus sentimientos de hinchas buscan realizar contrataciones de jugadores que están fuera de su presupuesto pensando exclusivamente en el corto plazo (quedar campeones) y no piensan en el futuro a largo plazo del club.

Un ejemplo claro de gestión cortoplacista es el Deportivo Quito, equipo que en los últimos años gastó mucho más de lo que le ingresó, realizando grandes contrataciones de jugadores seleccionados nacionales y de excelente trayectoria, consiguiendo el título de campeón en 2008, 2009, y 2011; pero ahora está sumido en una profunda crisis económica que incluso amenaza su existencia.

Por otro lado, es necesario anotar que existe equipos como LDUQ, Emelec, River Ecuador, o Independiente del Valle que vienen realizando un gran trabajo administrativo y deportivo; destacando al Independiente por ser uno de los equipos con mayor y mejor crecimiento, cuya organización administrativa es digna de reconocimiento, ya que con un presupuesto menor que los grandes equipos ha estado peleando los primeros lugares del Campeonato Nacional con jugadores jóvenes formados en sus divisiones inferiores, todo esto de una forma responsable y sustentable cumpliendo con sus obligaciones y haberes al día.

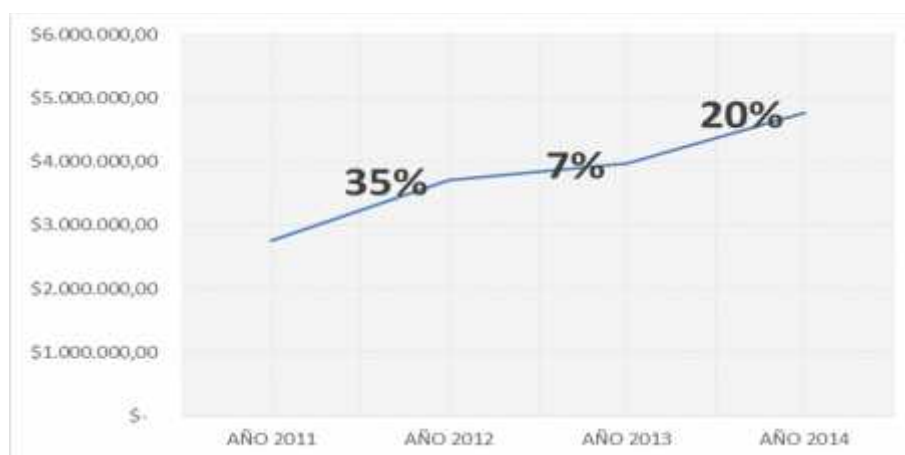


### 2.3.1 El Club Deportivo “El Nacional”

Un club deportivo es una asociación privada creada por la voluntad de varias personas con el objeto de promocionar uno o más deportes, la práctica por parte de sus socios, y la participación en competencias deportivas. En este caso, como el Club Deportivo “El Nacional” es un club profesional, consideramos el concepto legal de empresa deportiva en base a la Ley del Deporte suscrita el 11 de Agosto de 2010:

Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la constitución de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con la finalidad de auto gestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración. Al efecto, dichas sociedades se registrarán por la Ley de Compañías, su reglamento y demás normas aplicables. (Ministerio del Deporte, 2010)

Con estos antecedentes, “El Nacional”, para quien la Copa Pilsener 2014, generó más de 4 millones de dólares en ingresos, según lo mencionó su gerente administrativo Nicolás Vega. Desde la implementación del Plan Estratégico en el 2012, el Club ha promovido su marca, logrando resultados positivos durante el año 2013 y 2014, tal como lo muestra el gráfico 2, en donde se incrementó el rendimiento económico del equipo en un 62% en 3 años.



**Figura 5 Evolución de ingresos 2011 -2014 "El Nacional"**

**Fuente:** Informe de Gestión 2014 Club “El Nacional”

De ahí surge la necesidad de fomentar, la práctica del fútbol de una forma mucho más organizada, más sistemática, proponiendo esquemas de formación y entrenamiento, fortaleciendo la generación de talentos y fomentando la exportación de talentos deportivos a otras partes del mundo. Sin embargo, esto no será posible si no se tiene una adecuada administración.

En el mismo sentido, en lo que refiere a iniciación deportiva en el fútbol, no ha existido aún una normativa clara al respecto. La Ley del Deporte, solamente clasifica a la práctica deportiva, sin embargo no establece políticas claras sobre el tratamiento que deberían tener las escuelas de iniciación deportiva.

El Club Especializado de Alto Rendimiento “El Nacional”, ha sido considerado por gran parte de tiempo como el equipo formador de talentos por excelencia, sin embargo, esta consideración ha cambiado y en la actualidad también ha sido agobiado por la crisis llevándolo a una situación financiera crítica, en donde ha visto necesario articular su estructura y adecuarse a los cambios del entorno para no sucumbir. Por ello ha desarrollado planes y estrategias que aún no brindan sus réditos.

### **2.3.2 Escuelas de fútbol de “El Nacional”**

“El Nacional”, es considerado un equipo de historia en el fútbol ecuatoriano, por haber sido uno de los primeros en incorporar un sistema adecuado de captación, reclutamiento, formación y proyección de jugadores, esto le ha hecho un digno representante de nuestro país, además de tener una filosofía institucional única, ya que no inscribe en su plantilla a jugadores nacidos fuera del territorio ecuatoriano.

Sin embargo en los últimos años ha descuidado la gestión primordial de formar talentos y ha desviado su atención en busca de obtener un título deportivo, que también ha sido esquivo para el Club. Por otra parte, debido a la crisis financiera, el equipo de primera categoría, que es el que mayor presupuesto requiere para su gestión, ha debido ampararse económicamente en las escuelas de fútbol que forman

parte de su estructura, pero esto no ha sido suficiente, se hace necesario potenciar estas escuelas y convertirlas en verdaderos semilleros que permitan recaudar recursos económicos, además de abastecer a las categorías formativas de talentos que enriquezcan su potencial deportivo y en un futuro estos talentos puedan ser comercializados al exterior.

Por otro lado, las escuelas de fútbol de “El Nacional”, han tenido un sistema de trabajo constante, ha dado resultados positivos tanto deportivos como económicos, pero que en los últimos años se han estancado; haciendo necesario establecer lineamientos claros para que el sistema funcione de una mejor forma, sea mucho más eficiente, confiable y con resultados y metas medibles que permitan no solo la adecuada gestión financiera sino también que exista la sincronía deportiva para que este en completa armonía de trabajo con las categorías formativas, y estas a su vez con la categoría de privilegio.

Para superar la crisis de los equipos ecuatorianos será necesario mejorar la gestión de los equipos de fútbol, enfocándolos en una visión empresarial, con metas y objetivos claramente definidos y medibles, que les permita efectuar una gestión altamente eficaz y eficiente. En el caso del presente estudio las escuelas de fútbol “El Nacional”, deberán contar con una planificación, estableciendo metas y objetivos, determinando planes, programas y proyectos, cumpliendo con los principios de la planificación.

## **2.4 Modelo de Gestión**

Según Hernández y Rodríguez (2011) gestión es:

El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva- empresa, negocio o corporación-mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

1. La gestión es un proceso intelectual.

2. La gestión debe ser creativa,
3. La gestión establecer directrices estratégicas
4. La gestión debe ser táctica.
5. La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. (pág. 2)

De esta definición nace la importancia que tiene la aplicación de un modelo de gestión para las escuelas de fútbol “El Nacional” que permita orientar a sus miembros al cumplimiento de objetivos y metas claras; mejorando lo ya existente y otorgando un valor agregado a la gestión que se viene desempeñando logrando ser fuerte, exitosa y forjadora de deportistas nacionales de alto nivel.

Existen diferentes modelos de emprendimientos o de gestión como de Alan Gibb, Jeffrey Timmons, Rodrigo Varela, pero para este trabajo investigativo se empleará el modelo de negocio Canvas, debido a que se se considera completo, moderno y fácil de aplicar; y según sus autores Osterwalder y Pigneur (2011):

La mejor manera de describir de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura, y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (pág. 15)

#### **2.4.1 Segmentos de mercado**

Según Kotler y Armstrong (2008), segmentación del mercado es “dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base a sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (pág. 235). De esta definición nace la importancia de que las escuelas de futbol El Nacional determinen claramente el segmento de mercados o target al cual quiere enfocar su propuesta de valor.

### **2.4.2 Propuestas de valor**

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011) propuestas de valor “son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado” (pág. 22)

Las escuelas de fútbol “El Nacional” deben detallar los servicios que se ofrecerá al segmento de mercado seleccionado, para lo cual se realizará una investigación de mercados que permita conocer las necesidades y requerimientos de los posibles clientes.

### **2.4.3 Canales de distribución**

Según los mismos autores Osterwalder y Pigneur (2011) los canales de distribución:

Establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

### **2.4.4 Relaciones con los clientes**

De acuerdo con los autores autores Osterwalder y Pigneur (2011):

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1 Análisis Interno

##### 3.1.1 Capacidad administrativa

El Club Deportivo “El Nacional”, continúa con un proceso de cambio, ya que el actual directorio, ofertó como parte de su campaña, la modernización y estructuración por procesos del Club, fijándose en el Plan Estratégico elaborado y en virtud de los objetivos y metas trazadas. Las escuelas, como parte de este contexto, no han alineado su estructura al sistema de procesos, además de no modernizar su sistema administrativo y de gestión, no se han establecido metas ni objetivos, mucho menos se ha regenerado su estructura; lo que ha generado inconvenientes en el ámbito administrativo, ya que a pesar de mantener una estabilidad económica, no se ha visto el aumento de los ingresos ni tampoco se ha mejorado el servicio.

#### Tabla 2.

##### Connotación Gerencial Capacidad Administrativa

CONNOTACIÓN GERENCIAL
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Implementación de un nuevo esquema deportivo y de organización en el Club Deportivo “El Nacional” y que puede ser empleado para las escuelas.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>El esquema establecido por el Club, aún no ha sido adaptado para ser aplicado en las escuelas de fútbol.</p> <p>No existe planificación estratégica ni tampoco una estructura organizacional adecuada, dinámica y flexible para las escuelas</p> <p>Las escuelas carecen de un Plan de Marketing específico</p>

### 3.1.2 Capacidad técnica

Los entrenadores de las escuelas de fútbol “El Nacional, tienen una gran capacidad técnica debido a su experiencia como ex futbolistas y entrenadores, formando y capacitando niños y jóvenes que lograron ser grandes estrellas del fútbol nacional e internacional como Antonio Valencia, Christian Benítez, Félix Borja, entre otros.

Es importante recalcar, que en otras escuelas de fútbol, si bien no cuentan con la experiencia que tienen nuestros entrenadores; emplean métodos más modernos de entrenamiento; por lo que una de las acciones a seguir sería la capacitación y actualización de conceptos en la metodología de trabajo, además de estandarizarla para todas las escuelas.

#### Tabla 3.

#### Connotación Gerencial Capacidad Técnica

CONNOTACIÓN GERENCIAL
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Alta competencia y experiencia de los técnicos que trabajan en las escuelas de fútbol.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>Capacitar a los entrenadores para que empleen metodología de entrenamiento más moderna e individualizada.</p>

### 3.1.3 Capacidad financiera

Según Chiavenato (2004), la capacidad financiera:

Indica la capacidad que se tiene para invertir, para endeudarse o para responder a eventualidades no ajenas al objeto social. A través de su capacidad financiera, una empresa ejerce una buena administración de sus recursos internos y

externos; así mismo, con el buen manejo de los recursos se crea una seguridad financiera que permite la suficiente liquidez para cumplir con las operaciones sin la necesidad de recurrir al alza en los costos y finalmente lograr una buena prestación de los servicios, que es el objetivo principal para alcanzar. (p.65).

Las escuelas de fútbol de “El Nacional” tienen tres fuentes de básicas de ingresos económicos que son:

1. Pago de matrículas de los alumnos.
2. Pago de pensiones
3. Cursos Vacacionales

Si bien es cierto, las escuelas no han sufrido déficit, ni tampoco crisis económica, al estar ligadas sus finanzas al Club, han sufrido resquebrajamientos, prueba de ello es que las escuelas financian los sueldos del personal de las categorías inferiores del Club. En sí mismo, los recursos de las escuelas se han convertido en cierta manera en una “billetera”, que permite solventar necesidades económicas urgentes.

#### **Tabla 4.**

#### **Connotación Gerencial Capacidad Financiera**

---

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

#### **DEBILIDADES:**

Administración poco técnica de los recursos que ha limitado la capacidad de gestión de la red de escuelas de fútbol de “El Nacional”.

---

#### **3.1.4 Capacidad instalada**

La capacidad instalada está ligada al estudio del marketing y la producción, donde todas las empresas poseen una infraestructura y aparataje logístico que le permite desarrollar adecuadamente sus operaciones, y que debe estar en estrecha relación con la gestión, administración y empleo de estos valiosos recursos.



Las escuelas de fútbol de “El Nacional”, tienen sus instalaciones administrativas en la sede social del Club, ubicadas en el sector de la Jipipaja. Cuentan además con una amplia red de escuelas que operan en lugares estratégicos y cuyas instalaciones son facilitadas por el Comando Conjunto de las FF.AA, para poder desarrollar las actividades deportivas. Todas las escuelas gozan de implementos deportivos de calidad, lo que asegura el buen desarrollo de las prácticas y entrenamientos, cuentan con equipamiento de primer nivel y un sistema de distribución de insumos para el desarrollo de las actividades administrativas y deportivas.

**Tabla 5.**

**Connotación Gerencial Capacidad Instalada**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Infraestructura moderna de alta calidad y a bajo costo. Sistema adecuado de captación y distribución de insumos para el desarrollo de las actividades administrativas y deportivas.</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>Las FF.AA no poseen instalaciones en todos los centros poblados para amparar a las escuelas.</p>

**3.1.5 Recurso humano**

Las escuelas están compuestas por las áreas administrativa y operativa que lo conforma el cuerpo técnico o entrenadores. Como se mencionó anteriormente, el personal operativo o de entrenadores posee una gran experiencia y conocimientos, a la cual debería ser modernizada con cursos, talleres o seminarios.

En el ámbito administrativo, no se cuenta con la misma capacidad, por lo que se requerirá, la contratación de programas de capacitación o inclusive la contratación de nuevo personal que oxigene la gestión administrativa de las escuelas.

**Tabla 6.**

**Connotación Gerencial Recurso Humano**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>El área operativa dispone de un excelente grupo de profesionales capacitados, con las competencias necesarias para lograr un mejoramiento continuo.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Personal administrativo sin las competencias profesionales adecuadas para mejorar la administración de las escuelas.</p>

**3.1.6 Capacidad de comercialización**

Comercializar consiste en planificar y organizar una serie de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. La comercialización de los servicios de las escuelas de Fútbol de “El Nacional” está a cargo del área de marketing y relaciones públicas del Club; unidad que se encarga de gestionar la publicidad para la promoción y difusión de las mismas por diferentes medios, tanto virtuales como convencionales; sin embargo, las políticas, estrategias, objetivos y metas propias de las escuelas no existen.

Actualmente se mantiene un convenio con la Corporación Canela, para la transmisión de comerciales tanto en radio como en televisión no obstante; no se tiene un plan estructurado en forma adecuada y que posea la capacidad de medición para valorar los resultados tanto propios como para la valoración frente a la competencia.

**Tabla 7.****Connotación Gerencial Capacidad de Comercialización**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>DEBILIDADES:</b>
No contar con un plan de marketing exclusivo para las escuelas de fútbol.
<b>OPORTUNIDADES:</b>
Mantener un convenio con la Corporación Canela para la transmisión de comerciales tanto en radio como en televisión.

**3.2 Análisis Externo****3.2.1 Macro Ambiente****3.2.1.1 Factor Político**

Constituye la normativa legal que nos brinda el Estado Ecuatoriano a través de la Constitución como marco regulador de mayor jerarquía; de la misma forma, la Ley del Deporte que regula las actividades deportivas formativas, la ley de Compañías que regula las actividades comerciales, la ley de Régimen Tributario Interno que norma el régimen de impuestos, el Código de trabajo que vigila el buen cumplimiento de los compromisos entre las partes y el reglamento de la Seguridad Social que supervisa el bienestar del trabajador dentro del ámbito laboral.

El Club Deportivo “El Nacional”, está legalmente constituido, sin embargo no está registrado en la Superintendencia de Compañías, debido a que dentro de sus estatutos está establecido como un Club Deportivo sin fines de lucro, esto ha generado inconvenientes en el presente año, puesto que los organismos de control del estado (Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social), han enfocado su atención en los equipos de fútbol, por la crisis económica que vienen atravesando.

Actualmente el Gobierno, específicamente en el Plan Nacional del Buen Vivir, establece al deporte como una de las actividades fundamentales para el desarrollo de la población; incentivando la práctica constante en todas las disciplinas deportivas y sus respectivas modalidades, desde aficionados, hasta la actividad profesional. Es por esto, que el Ministerio del Deporte, ha originado una gran variedad de programas para promover y motivar a la población a que practique alguna actividad deportiva; además, que el presupuesto asignado para el deporte ha gozado de un incremento que se ve reflejado en una mayor y mejor infraestructura deportiva.

Por otro lado, es importante mencionar, que la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) centralizó los derechos televisivos de los partidos del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol; acción que podría influir sobre los intereses económicos de “El Nacional” perdiendo capacidad propia de negociación, y la posibilidad de recibir mayores ingresos por derechos de televisión. La posible disminución de ingresos por parte del Club, podría afectar a las escuelas de fútbol “El Nacional”, ya que el club es el principal patrocinador.

### **Tabla 8.**

#### **Connotación Gerencial Factor Político**

---

##### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

###### **OPORTUNIDADES:**

Existen regulaciones y leyes establecidas por el Gobierno que apoyan y promueve el deporte, principalmente el fútbol.

Fortalecer el ámbito comercial del Club modificando su constitución legal para convertirlo en una empresa competitiva.

###### **AMENAZAS:**

Asignación de presupuesto de participación para la escuela de fútbol puede verse afectado debido a la centralización de los derechos de transmisión y repercutir en su presupuesto.

---

### 3.2.1.2 Factor Económico

#### 3.2.1.2.1 Inflación

Por inflación podemos entender al aumento generalizado de los precios de ciertos bienes y servicios que conforman una canasta de bienes y servicios demandados durante cierto período de tiempo. En la siguiente tabla, se podrá apreciar la inflación mensual desde enero del 2014, hasta marzo del 2015:

**Tabla 9.**

#### **Inflación desde enero 2014 - marzo -2015**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Marzo-31-2015	0.41 %
Febrero-28-2015	0.61 %
Enero-31-2015	0.59 %
Diciembre-31-2014	0.11 %
Noviembre-30-2014	0.18 %
Octubre-31-2014	0.20 %
Septiembre-30-2014	0.61 %
Agosto-31-2014	0.21 %
Julio-31-2014	0.40 %
Junio-30-2014	0.10 %
Mayo-31-2014	-0.04 %
Abril-30-2014	0.30 %
Marzo-31-2014	0.70 %
Febrero-28-2014	0.11 %
Enero-31-2014	0.72 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en la tabla, los valores mensuales desde enero del 2014 hasta marzo del 2015 oscilan entre -0,04 % y 0,72%, obteniendo el valor máximo de 0,72% en enero del 2014. La inflación acumulada del 2014, fue de 3,6% anual.

El servicio de escuelas de fútbol no pertenece a la canasta básica, considerándose un bien suntuario; motivo por el cual si la inflación aumenta, los padres de familia de las escuelas de fútbol “El Nacional” tendrán un menor poder adquisitivo, dando prioridad a cubrir sus necesidades básicas, se correría el riesgo de perder alumnos por falta de dinero para poder pagar la pensión.

Así mismo, la capacidad económica de las escuelas de fútbol “El Nacional” se podría ver afectada por el aumento del precio de bienes y servicios necesarios para brindar el servicio, como son, implementos deportivos, mantenimiento de instalaciones, sueldos del personal, uniformes, entre otros; lo que se reflejaría finalmente en costos mayores, y eventualmente en un aumento del precio de las pensiones o matrículas.

#### **Tabla 10.**

##### **Connotación Gerencial Inflación**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>AMENAZAS</b>
El ritmo creciente de la inflación y la imposición de las salvaguardas, podría afectar el poder adquisitivo de los padres de familia, reduciendo su capacidad de adquirir una matrícula o el pago de pensiones en las escuelas de fútbol.

#### **3.2.1.2.2 Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida macroeconómica que establece un valor monetario según la producción total de bienes y servicios que realiza un país. En el período 2005 - 2014, el PIB del Ecuador, ha tenido comportamiento variable con tendencia al crecimiento, estos valores fluctúan entre el 0,6% en 2009 a 7,8% de crecimiento en el 2011. En el 2013 y 2014 según datos del Banco Central hubo un incremento del 4,5% y del 3,4%; sin embargo, para el 2015 se estima un crecimiento menor de este indicador económico debido principalmente por la caída del precio del petróleo.

**Tabla 11.****PIB período 2005 - 2014**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR (MILLONES DE DÓLARES)</b>
2005	36.942,00
2006	41.705,00
2007	45.504,00
2008	54.209,00
2009	52.022,00
2010	57.978,00
2011	65.945,00
2012	71.625,00
2013	90.020,00
2014	94.473,00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El aumento del PIB de los últimos años, constituye una oportunidad para todos los ámbitos de la economía nacional, en especial para sus habitantes. Esto también es favorable para el deporte, ya que representa una oportunidad de mejora en el estándar de vida de sus habitantes, lo que se traduce también en el mejoramiento de la situación económica para el deporte, ya que los usuarios de las escuelas de fútbol, tendrán la posibilidad de cancelar los valores de matrícula y pensiones oportunamente, además, de adquirir los uniformes y demás implementos para la práctica del deporte.

**Tabla 12.****Connotación Gerencial PIB**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>
El incremento del PIB per cápita, mejora los ingresos por matrículas, pensiones y venta de artículos de las escuelas de fútbol.
<b>AMENAZAS</b>
La caída del precio del petróleo para el año 2015, prevé un crecimiento menor del PIB

### 3.2.1.2.3 Salvaguardas

El Gobierno implementó a partir del 11 de marzo del 2015, salvaguardas para 2961 partidas arancelarias, y van desde entre el 5% y el 45% para su importación. Entre los grupos de productos se encuentran productos de animales, productos de carne, partes de computadoras, equipos electrónicos, licores, ropa, etc. Con esta medida el Gobierno pretende disminuir el déficit comercial, disminuyendo las importaciones y fomentando la producción nacional.

Ecuador importa una gran cantidad de artículos deportivos principalmente de Estados Unidos, como zapatos de futbol de distintas marcas, canilleras, uniformes, balones, conos, entre otros; y se aplican tasas arancelarias de hasta el 45%, incrementando el precio final para el consumidor. En el país no se producen artículos deportivos de calidad especialmente zapatos de futbol, por lo que el cliente tiene dos opciones: pagar más por calidad, o consumir el producto local (oferta limitada y poca calidad)

#### Tabla 13.

#### Connotación Gerencial Balanza Comercial

---

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### AMENAZAS:

La reducción de la balanza comercial, limita la adquisición de productos importados que son requeridos para la gestión de escuelas de fútbol de “El Nacional”.

La adquisición y oferta de productos importados por los competidores como estrategia de captación de clientes.

Las salvaguardias harán que los precios de algunos implementos deportivos importados aumenten su precio generando aumento del gasto para los padres y reduciría el número de inscripciones en las escuelas de fútbol.

---



### 3.2.1.2.5 Riesgo país (EMBI en Ecuador)

Según el Banco Central (2015):

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

**Tabla 14.**

#### Riesgo país para analizar el efecto de las salvaguardas

FECHA	VALOR
30/04/2015	672
31/03/2015	865
27/02/2015	763
31/01/2015	887
31/12/2014	883

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Tabla 15.**

#### Riesgo país 2010 - 2014

FECHA	VALOR
31/12/2014	883
31/12/2013	530
31/12/2012	826
31/12/2011	846
31/12/2010	913

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La primera tabla muestra los valores a fin de cada mes desde el 31/12/2014 hasta el 30/04/2015, para analizar el efecto de las medidas arancelarias tomadas por el Gobierno el 11 de marzo del 2015; y ha habido una disminución del riesgo país llegando al 30 de abril a 672 puntos. Si bien es muy pronto para sacar conclusiones definitivas sobre el efecto de las salvaguardas en el riesgo país, es un buen indicio que no haya subido el valor del riesgo país luego de la decisión de implementar las salvaguardias. Por otro lado, se espera que países que se han visto afectados por aumento de las tasas arancelarias a sus productos, tomen medidas compensatorias a productos ecuatorianos exportados.

Si esta tendencia continua a la baja, lo que sin duda constituye una buena noticia para el sector exportador y el de producción dando una oportunidad de mejora a la población, permitiendo que este tenga mejores condiciones para realizar negocios mucho más beneficiosos dentro y fuera del país, esto en consecuencia beneficia a los clubes debido al incremento de posibilidades en la negociación de contratos con entrenadores profesionales y equipo técnico que logre mejorar las capacidades futbolísticas de las escuelas de fútbol de “El Nacional”.

#### **Tabla 16.**

#### **Connotación Gerencial Riesgo País**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>El mejoramiento en la calificación del riesgo país, permitirá a las escuelas de fútbol de “El Nacional” tener mejores condiciones para negociar con empresas tanto nacionales como extranjeras.</p> <p>Incrementar los niveles competitivos al contar con la posibilidad de contratos con entrenadores profesionales y de gran trayectoria futbolística.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p>Los países afectados por las salvaguardas arancelarias pueden tomar medidas compensatorias en contra de productos de exportación ecuatorianos.</p>

### 3.2.1.2.5 Empleo y desempleo

Es una medida que permite conocer las condiciones del ámbito laboral dentro de un país, determinando la capacidad que tiene su población para producir y tener ingresos que les permita comprar o adquirir bienes y servicios.



**Figura 6 Tasa de Desempleo 2007 - 2014**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En el Ecuador, Guayaquil continúa siendo la ciudad con una mayor tasa de desempleo (6,97%), seguida por Ambato (5,04%), según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); en cuanto a la evolución del mercado laboral local. La tasa de subempleo bruta de junio de 2014 se ubicó en 51,07%, cifra menor (56,39%) a la registrada en junio de 2013, y mayor en comparación con la registrada en diciembre del 2010 (47,1%).

Dentro de las principales razones para la disminución de la tasa de empleo y desempleo, está la implementación de políticas laborales claras para el sector privado, obligando a las empresas a formalizar la condición laboral de sus

integrantes; y el incremento de empleos del sector público, esto debido al aumento de ministerios, secretarías y demás entidades de Gobierno.

En el caso específico de las escuelas de fútbol “El Nacional”, la disminución del desempleo y subempleo, supone que habrá una mayor cantidad de padres de familia con empleo y por ende con ingresos; incrementando la posibilidad de que sus hijos puedan acudir a las escuelas de fútbol.

**Tabla 17.**

**Connotación Gerencial Desempleo**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>
<p>La reducción del desempleo asegura estabilidad económica que favorece el ingreso financiero por concepto de inscripciones.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p>
<p>El aumento de la tasa de empleo temporal, crea inestabilidad en el mediano plazo, lo que podría repercutir en la economía de los padres de familia de las escuelas de fútbol.</p>

### **3.2.1.3 Factor Social y Cultural**

#### **3.2.1.3.1 Factor social**

Se considera factor social, a las condiciones ambientales que influyen en los hábitos y comportamiento de las personas y su interacción en la sociedad. En lo que concierne al deporte, el fútbol es el deporte con mayor afición, simpatizantes y practicantes en el país y en el mundo entero.

Así mismo, el fútbol como actividad social tiene impacto directo en la población, y la promoción de actividades sociales deportivas enfocadas a los niños y adolescentes representa uno de los factores con mayor índice de captación y atención

en las familias ecuatorianas; de ahí la importancia de fomentar la práctica del fútbol, la fidelización de socios y personas en general que depositen la confianza en una entidad que permite formar futuros futbolistas a través de una enseñanza profesional.

**Tabla 18.**

**Connotación Gerencial Factor Social**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Promover el fútbol y su práctica a través de eventos sociales.</p> <p>Gran exposición mediática del fútbol, genera mayor interés para aprender a jugar fútbol</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Vandalismos suscitados en los estadios por sectarismos de íconos deportivos, representan una mala imagen para el club y por ende para la escuela que se promociona.</p>

### 3.2.1.3.2 Cultura

El deporte más popular para los ecuatorianos es el futbol, y la tendencia es que siga creciendo a través de los años. Las 3 clasificaciones de la Selección Ecuatoriana de Futbol al Mundial, los logros internacionales de algunos equipos deportivos, entre otros; han generado un mayor interés en la práctica del futbol sobre todo en la población infanto-juvenil. De la misma forma, la transmisión de fútbol internacional, las grandes ligas y la proliferación de la vida holgada y llena de lujos que tienen algunos deportistas, ha sido un factor de interés para el aumento de la práctica profesional de este deporte.

Sin embargo, todas estas actividades deportivas son directamente dependientes de la capacidad económica para realizarlas, que afectan en diferente intensidad, esperando que el interés por el futbol siga creciendo a nivel nacional lo cual representa una oportunidad para las escuelas de fútbol, pero así mismo cada vez

existirá una mayor oferta y competencia. En este sentido y una vez detectado este fenómeno, el Club Deportivo “El Nacional”, está fomentando las actividades y formación profesional a través de las escuelas de fútbol.

**Tabla 19.**

**Connotación Gerencial Cultura**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Aumento de actividades deportivas y recreacionales para incentivar la práctica y la integración familiar del fútbol</p> <p>El futbol es el principal deporte de los ecuatorianos, y su práctica en niños y jóvenes sigue aumentando, lo que incrementa el deseo de asistir a las escuelas de futbol.</p> <p>Crecimiento del futbol femenino.</p> <p>Los logros internacionales de los equipos y selección ecuatoriana de futbol ha incrementado el sueño e interés de los niños y jóvenes de ser futbolistas profesionales y buscan acudir a escuelas o clubes de futbol para perfeccionar su técnica.</p>

### **3.2.1.4 Factor Tecnológico**

#### **3.2.1.4.1 Entrenamiento**

La tecnología aplicada al fútbol se puede ver implementada en las distintas áreas de entrenamiento, como la preparación física, técnica, táctica, medicina deportiva, psicología deportiva, nutrición, y edición de videos.

En la preparación física existe el uso de instrumentos tecnológicos como el GPS y monitores cardiacos, instalados en chalecos que van debajo de la camiseta de entrenamiento o partido, y mide la cantidad de metros recorridos por los jugadores, la velocidad, aceleración, potencia aeróbica, potencia de salto, entre otros datos de interés, que le permiten al Preparador Físico, analizar detalladamente el rendimiento deportivo de cada jugador y de esta forma, obtener la mejor manera de potenciar a

los jugadores en cada entrenamiento. Existen otras herramientas empleadas en equipos de alto rendimiento en Europa como la máquina de reflejos que permite mejorar la velocidad de reacción, contadores de pasos, máquinas virtuales de seguimiento y análisis, evaluadores de rendimiento, entre otros.

El cuerpo médico de los equipos profesionales y sobre todo en el alto nivel, está compuesto por médicos deportólogos, fisioterapeutas especializados, nutricionistas, psicólogos deportivos cuyo principal objetivo es el de salvaguardar la salud de los deportistas, así como también prevenir lesiones, nutrir e hidratar adecuadamente al deportista para maximizar su rendimiento, entre otras funciones. El cuerpo médico emplea la tecnología para realizar exámenes de diagnóstico mediante ecos, resonancias magnéticas, exámenes de rayos-x; usan además, equipos de fisioterapia como magnetoterapia, resonancia laser, ultrasonido; pruebas de laboratorio específicas para deportistas a fin de medir valores como el lactato, la deshidratación, la fatiga acumulada, entre otros indicadores que son de especial interés para el cuerpo técnico.

Los entrenadores usan la tecnología de manera muy frecuente, observan videos del equipo rival para analizar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, observan los partidos de su propio equipo para analizar qué cosas se hicieron bien en el partido y que otras cosas hay que mejorar. Existen software que permite el análisis detallado y la edición de videos como MasCoach Futbol, Long Match, Instascout, entre otros. Además, los entrenadores llevan datos estadísticos del equipo y de los jugadores para medir los pases correctos/incorrectos, remates al arco, tiros de esquina, posesión de pelota.

Todos los avances tecnológicos mencionados en los párrafos anteriores permiten mejorar el entrenamiento y la preparación física de los deportistas. En este sentido, actualmente existen los centros de alto rendimiento, que se constituyen en locales adecuados con tecnología y medios que permiten elevar al máximo nivel, las capacidades deportivas de los atletas en todas las disciplinas.

En el Ecuador, la tecnología aplicada al fútbol ha crecido notablemente en los últimos años sobre todo por la importación de cuerpos técnicos extranjeros principalmente de Argentina que vienen con ideas y métodos de primer nivel. Artículos como GPS son importados desde Argentina, USA o Alemania; el software para edición de videos se los puede descargar de Internet (gratis y pagados).

**Tabla 20.**

**Connotación Gerencial Tecnología aplicada a los entrenamientos**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Existen organizaciones vinculadas a FF.AA que cuentan con tecnología deportiva que permitirá desarrollar la capacidad física de los deportistas que pertenecen a las escuelas</p> <p>Con el uso de la tecnología aplicada al fútbol, las escuelas pueden modernizar y mejorar la metodología de entrenamientos.</p>

**3.2.1.4.2 Sistemas informáticos**

En el mercado existe una gran variedad de software y hardware que pueden ser empleados por las escuelas de fútbol “El Nacional” considerando el target o segmento de mercado meta; por ejemplo el uso de redes sociales disponibles, el diseño de una página web, llamadas vía Skype, entre otras herramientas que permitan conectar de manera eficiente con el cliente.

En las siguientes figuras, se considera el uso de teléfono fijo y celular, acceso a Internet, y uso de computadoras en el Ecuador, para según el análisis de estas variables, establecer el método más apropiado para la difusión de los mensajes que las escuelas de fútbol “El Nacional” quieren dar conforme a su público objetivo. En el desarrollo de Plan Propuesto, se analizarán las alternativas más adecuadas a los objetivos establecidos por la alta dirección.

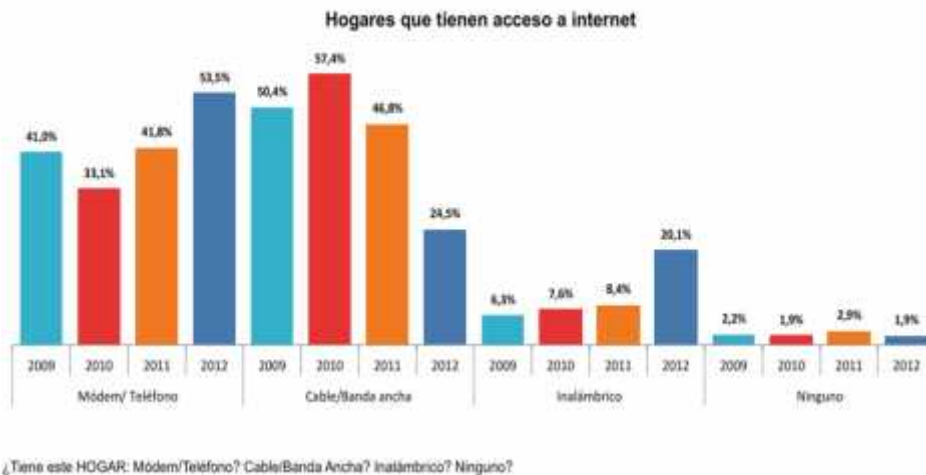


El 81,7% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 8,2 puntos más que lo registrado en el 2009.



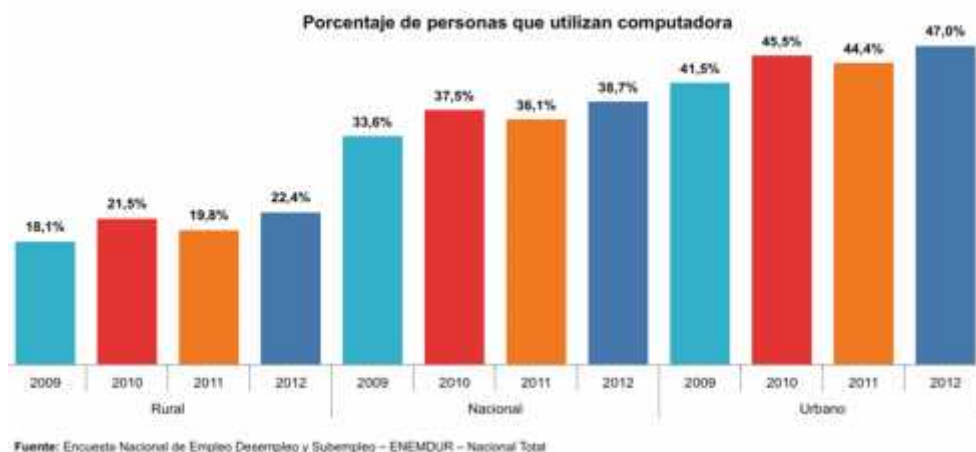
**Figura 7 Hogares que tienen teléfono fijo y celular en el Ecuador 2009-2012**  
**Fuente: INEC**

El 20,1% de los hogares tiene Internet inalámbrico, 11,7 puntos más que lo registrado en el 2011. Aunque el acceso a través de módem o teléfono sigue siendo mayoritario con el 53,5%.



**Figura 8 Hogares que tienen acceso a internet en Ecuador**  
**Fuente: INEC**

En el 2012, el 38,7% de las personas de Ecuador utilizan computadora, frente al 36,1% del 2011.



**Figura 9 Porcentaje de personas que utilizan computadora Ecuador**

**Fuente:** INEC

El uso de las herramientas tecnológicas, constituye una oportunidad para que escuelas de fútbol de “El Nacional” obtenga diversas formas de realizar la comunicación y el contacto con sus socios e hinchas. Los entrenadores de las escuelas de futbol “El Nacional” podrían emplear el software MasCoachFutbol 0.0.8.4 para obtener un banco de datos acerca de los resultados de los partidos durante la temporada, datos específicos de los jugadores como: partidos jugados, minutos jugados, goles, asistencias, pases correctos/incorrectos, numero de entrenamientos, evaluaciones, datos personales (teléfono, mail, peso, estatura, unidad educativa, entre otros); ejercicios desarrollados durante la temporada; entre muchas otras variables a ser consideradas anualmente por el entrenador, el coordinador y el director deportivo de las escuelas de futbol. Este software es fácil manejo, y se realizara una capacitación previa para que todos los entrenadores sepan manejar esta herramienta.

**Tabla 21.****Connotación Gerencial Sistemas Informáticos**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Incremento del uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Ecuador permite que más gente acceda a la información y beneficios que ofrece escuelas de fútbol de “El Nacional”.</p> <p>El uso de software especializado en fútbol (MasCoachFutbol), permitirá analizar el desempeño de los jugadores y su evolución deportiva a través del tiempo</p>

**3.2.2 Micro Ambiente - Análisis de Porter****3.2.2.1 El poder de los compradores o Clientes**

En la actualidad, el espectador ha podido palpar la crisis que se vive en todos los equipos del fútbol ecuatoriano, esto ha generado desconfianza en la Federación Ecuatoriana de Fútbol y además en las dirigencias de varios equipos; sin embargo, “El Nacional”, sin alejarse de la crisis, no ha perdido la confianza de sus hinchas, siendo un equipo con buena asistencia al estadio, lo que demuestra que siempre seguirá siendo un producto atractivo para el público. De la misma forma, los jugadores que han salido de las escuelas formativas y canteras del club, están consiguiendo posicionarse en el fútbol extranjero, siendo referente del trabajo sistemático y profesional que se realizan en las escuelas de fútbol. Todos los hinchas y en especial sus hijos se constituyen en potenciales clientes para las escuelas, ya que siempre serán reconocidas por su experiencia y gran trayectoria.

**Tabla 22.****Connotación Gerencial poder de los compradores**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>Existe un amplio sector del mercado, especialmente en la hinchada, que reconoce la trayectoria de las escuelas de fútbol y son potenciales clientes.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p>Desconfianza de los aficionados en que la crisis del fútbol ecuatoriano tenga repercusiones en las escuelas de fútbol de “El Nacional”.</p>

**3.2.2.2 El poder de la negociación de los Proveedores**

Las escuelas de fútbol de “El Nacional” al ser parte del Club que representa a las FF.AA Ecuatorianas, cuenta con un permanente apoyo, en lo que a instalaciones se refiere, ya que en todo el territorio nacional ha desplegado sus escuelas, facilitando la captación de clientes tanto para las escuelas.

De la misma forma, a través del Club, ha podido generar alianzas con marcas y empresas de renombre para la promoción y difusión de las actividades deportivas y además poder brindar facilidades a sus usuarios, en lo que a pago de pensiones se refiere. Existe además la colaboración de varias instituciones tanto públicas y privadas que apoyan la gestión, entre ellas están el Municipio de Quito, el Ministerio del Deporte, el Comando Conjunto de las FF.AA, la Concentración Deportiva de Pichincha, entre otras. De la misma forma, la empresa privada se ha sumado con empresas como COOPAD, Coop. 29 de Octubre, KAO Sport Center, entre otras, que brindan apoyo comercial especialmente.

**Tabla 23.****Connotación Gerencial poder de negociación de los proveedores**


---

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>
<p>Contar con el apoyo financiero de importantes instituciones comerciales.  Mantener acuerdos con las FF.AA para sostener la red de escuelas en todo el territorio.</p>
<b>AMENAZAS:</b>
<p>Poca credibilidad y confianza en la situación económica, administrativa y financiera del Club que repercute en la administración de las escuelas.</p>

---

**3.2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes**

Existe hoy en día, una gran cantidad de equipos y clubes que han buscado en las escuelas de fútbol, un sustento a la situación económica y al descubrimiento de talentos deportivos, uno de ellos constituye el Independiente del Valle, que ha incorporado 5 escuelas de fútbol en Pichincha, y una en Latacunga; por otro lado LDU-Q, mantiene escuelas en Quito y los valles; sin embargo, no solo la empresa privada ha incursionado en este mercado, también lo han hecho instituciones del estado como el Concejo Provincial de Pichincha, el Ministerio del Deporte y los Municipios, que han creado escuelas gratuitas para promover la práctica deportiva.

**Tabla 24.****Connotación Gerencial amenaza de nuevos entrantes**


---

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>
<p>El aumento de la cantidad de escuelas de fútbol que prestan sus servicios en el país, patrocinadas por otros equipos de fútbol e instituciones del estado; genera un clima de auto superación para poder competir exitosamente en el mercado</p>

---

### 3.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Si bien es cierto, el fútbol es el “rey de los deportes”, hoy en día, se ha diversificado la oferta en lo que a actividades de recreación, esparcimiento y tiempo libre, muestra de ello es contar con clubes, talleres, escuelas de canto, pintura, arte y otros deportes que se ofrecen en el país; sin embargo como se mencionó en párrafos anteriores la práctica de fútbol en niños y jóvenes crece día a día

Por otro lado, según el observatorio ciudadano, las familias han generalizado la visita a parques y actividades al aire libre como medio de recreación más usual y económica, invirtiendo para ello, un tercio del día durante el fin de semana, lo que representa una forma de mejorar la salud de las personas y el fortalecimiento de los lazos familiares.

#### Tabla 25.

#### Connotación Gerencial amenaza de productos sustitutos

CONNOTACIÓN GERENCIAL
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Las escuelas de fútbol “El Nacional” poseen una gran reputación y experiencia en la formación de talentos deportivos que han tenido gran éxito a nivel profesional tanto nacional como internacionalmente.</p>

### 3.2.2.6 Rivalidad entre los competidores

Las escuelas de fútbol de “El Nacional” tienen mayor experiencia en el mercado deportivo que las demás escuelas, ya que ha sumado una amplia red en diferentes sectores de Quito y en diversas ciudades del país. Por otro lado, la influencia de la red de radios Canela, La Otra, Armónica, Fútbol FM y Canela TV, han permitido realizar campañas para la promoción y difusión de la actividad de las escuelas, generando gran interés en la audiencia que ha permitido que las escuelas mantengan un leve crecimiento, a pesar del ingreso de nuevos competidores al mercado.

**Tabla 26.****Connotación Gerencial rivalidad entre competidores**

<b>CONNOTACIÓN GERENCIAL</b>
<b>FORTALEZAS:</b>
Gran reputación y experiencia en la formación de talentos Marca fuerte a nivel nacional
<b>OPORTUNIDAD</b>
Aprovechar la red de escuelas y los medios de comunicación disponibles para efectuar campañas masivas a través de los canales adecuados, y así captar más alumnos Aumento de escuelas de fútbol que prestan sus servicios en el país, patrocinadas por otros equipos de fútbol e instituciones del estado; permitiendo aprender de la competencia y generar un clima de auto-superación para poder competir exitosamente en el mercado

### 3.3 Matrices de Análisis

#### 3.3.1 Matriz FODA Depurada

Tabla 27.

#### Matriz FODA Depurada

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1:</b>	El Club ha generado un sistema de gestión y de mejora continua para toda la organización y en todas las áreas.
<b>F2:</b>	“El Nacional” es una marca fuerte con gran reputación a nivel nacional e internacional
<b>F3:</b>	Las escuelas poseen un equipo de profesionales deportivos que buscan alcanzar resultados exitosos.
<b>F4:</b>	El sistema de escuelas cuenta con una gran capacidad instalada que permite mantener una adecuada gestión operativa.
<b>OPORTUNIDADES:</b>	
<b>O1:</b>	Diseñar un plan de alianzas estratégicas que permita ampliar las relaciones interinstitucionales
<b>O2:</b>	El mejoramiento de la imagen económica del país y su percepción externa, generan un entorno favorable para las inversiones extranjeras en el ámbito deportivo
<b>O3:</b>	A través de actividades comerciales y de mercadeo se asegura el mejoramiento del entorno económico de las escuelas de fútbol
<b>O4:</b>	Diseñar un sistema integrado de gestión por procesos adecuados
<b>O5:</b>	Se cuenta con una red de apoyo vinculada a las FF.AA que podrá servir para mejorar la gestión tanto administrativa, como deportiva y tecnológica
<b>O6:</b>	El desarrollo de la tecnología permitirá mejorar el rendimiento de los alumnos de las escuelas de fútbol
<b>DEBILIDADES:</b>	
<b>D1:</b>	La gestión administrativa del Club y las escuelas han debilitado la estructura organizacional integral
<b>D2:</b>	El nuevo sistema organizacional del Club no ha sido adaptado y adoptado por las escuelas de fútbol
<b>D3:</b>	Las escuelas no cuentan con un Plan de Marketing propio y exclusivo
<b>D4:</b>	La red de apoyo de FF.AA resulta insuficiente para cubrir todos los poblados existentes a nivel nacional
<b>AMENAZAS:</b>	
<b>A1:</b>	La situación económica interna, podría afectar el poder adquisitivo de los padres de familia y limitaría el número de alumnos de las escuelas de fútbol.
<b>A2:</b>	La asignación presupuestaria para las escuelas por parte del Club, puede verse afectada por la centralización de los derechos de transmisión.
<b>A3:</b>	La crisis económica que atraviesan varios equipos de fútbol, puede reducir la cantidad de alumnos matriculados.
<b>A4:</b>	El aumento de hechos que desdibujan la imagen solemne del deporte aleja a los alumnos de las escuelas de fútbol



### 3.3.2 Matriz de Crecimiento



Figura 10 Matriz de crecimiento

### 3.3.3 Matriz de Contraste FODO-FADA

Tabla 28.

Matriz de Contraste FODO-FADA

	FORTALEZAS							DEBILIDADES					
	F-O	F1:	F2:	F3:	F4:	F5:	Total	D-O	D1:	D2:	D3:	D4:	Total
Amenazas	O1:	3	5	5	5	1	19	O1:	1	3	5	5	14
	O2:	3	1	3	5	3	15	O2:	1	1	1	3	6
	O3:	3	5	3	5	3	19	O3:	3	3	5	3	14
	O4:	5	3	5	3	3	19	O4:	5	5	3	1	14
	O5:	5	5	5	5	5	25	O5:	3	3	3	5	14
	O6:	3	3	3	1	3	13	O6:	3	3	3	1	10
	<b>Total</b>	22	22	24	24	18	<b>110</b>	<b>Total</b>	16	18	20	18	<b>72</b>
Oport.	A1:	1	1	3	5	3	13	A1:	3	3	5	5	16
	A2:	1	3	1	3	3	11	A2:	5	3	5	3	16
	A3:	1	1	3	5	3	13	A3:	3	3	5	5	16
	A4:	1	1	3	5	1	11	A4:	1	1	5	1	8
	<b>Total</b>	4	6	10	18	10	<b>48</b>	<b>Total</b>	12	10	20	14	<b>56</b>

### 3.3.4 Matriz de Ubicación FODO-FADA



Figura 11 Matriz de Ubicación FODO - FADA

### 3.3.5. Matriz de Estrategias Básicas

**Tabla 29.**

#### **Matriz de estrategias básicas**

<b>CRUCE</b>	<b>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS</b>
F1O4	Elaborar manuales de procesos organizacionales
F1O5	Elaborar un programa de cooperación institucional
F2O1	Elaborar un plan de alianzas estratégicas
F2O3	Diseñar un plan de marketing
F2O5	Firmar acuerdos de cooperación y colaboración
F3O1	Diseñar un plan de capacitación para el personal en todas las áreas
F3O4	Crear un manual de cargos y funciones
F3O5	Firmar convenios que permitan la capacitación del personal administrativo
F4O1	Firmar acuerdos con instituciones privadas
F4O2	Firmar convenios con entidades comerciales
F4O3	Crear un plan de difusión y publicidad
F4O5	Firmar acuerdos para el uso de suelo con las unidades militares
F5O5	Ampliar la actual red de escuelas, con la firma de nuevos convenios
D1O4	Diseñar un Sistema integrado de gestión para las escuelas
D2O4	Integrar tecnología al desarrollo de procesos
D3O1	Formular acuerdos con nuevos auspiciantes
D3O3	Diseñar un plan de negocios para las escuelas de fútbol
D4O1	Diseñar un plan de cooperación con entidades publicas
D4O5	Formular nuevos convenios con FF.AA
F4A1	Rediseñar los planes y horarios para explotar la capacidad instalada de las escuelas
F4A3	Diseñar un plan de eficiencia operativa
F4A4	Crear un plan de comunicación activa para erradicar la violencia
D1A2	Diseñar un plan de contingencia en la asignación presupuestaria
D3A1	Crear un plan de inversión
D3A2	Diseñar un plan de comercialización
D3A3	Crear una campaña de medios
D3A4	Crear una campaña de concienciación
D4A1	Diseñar un plan de regionalización de escuelas
D4A3	Elaborar planes de fidelización

## **CAPÍTULO IV**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **4.1 Definición del Problema**

El problema para la investigación de mercados radica en determinar las posibles causas que generan una administración poco exitosa que se ve reflejada en un estancamiento de los inscritos en las escuelas; tener una idea clara de la percepción que tiene el cliente respecto de las escuelas, establecer potenciales clientes, conocer sus requerimientos, expectativas y establecer las estrategias necesarias que se deberán adoptar dentro del diseño de un modelo de gestión para mejorar la administración integral de las escuelas de fútbol “El Nacional” para constituirse en un referente de administración deportiva.

#### **4.2 Objetivos de la investigación**

##### **4.2.1 Objetivo General**

Determinar las expectativas y necesidades de los potenciales clientes, para establecer estrategias que permitan hacer de las escuelas de futbol “El Nacional”, un referente de administración deportiva, y generar un incremento progresivo de los jugadores inscritos.

#### **4.3 Metodología de la Investigación**

La investigación de mercados para las escuelas de futbol “El Nacional” será primaria, ya que pretende captar información específica para este estudio, mediante el uso de encuestas y entrevistas a expertos.

### **4.3.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se va a utilizar es concluyente, a través del uso de cuestionarios para la recopilación de información, considerando que los tipos de investigación tanto las cualitativas como las cuantitativas no se entiendan como metodologías excluyentes sino todo lo contrario.

#### **4.3.1.1 Investigación Cualitativa**

##### **4.3.1.1.1 Entrevistas a Expertos**

Con este trabajo se pretende obtener las impresiones respecto a la situación general de las escuelas de fútbol, tanto en el ámbito administrativo, financiero y deportivo, para determinar las posibles causas que generaron que las escuelas tengan una administración poco exitosa y establecer estrategias que permitan mejorar la administración integral y obtener información que permita mejorar la gestión de las escuelas de futbol con la inclusión de nuevos clientes.

#### **Entrevistas a expertos del entorno de “El Nacional”:**

Para recabar la información necesaria y a fin de obtener un mejor resultado, se ha planteado los siguientes cuestionamientos:

- 1) Según su criterio, ¿Cuál cree Ud. que es la actual situación de las escuelas de futbol “El Nacional”?
- 2) ¿Cuáles son los factores que influyen en la actual situación de las escuelas de futbol “El Nacional”?
- 3) ¿Cuál es la importancia que tienen las escuelas de fútbol para la gestión integral del Club?
- 4) ¿Cuáles son las principales razones que Ud. considera más importantes para que se haya generado una administración poco exitosa de las escuelas?

- 5) ¿Qué medidas serían las adecuadas para mejorar el rendimiento integral de las escuelas?
- 6) ¿Cuentan las escuelas de futbol con la capacidad administrativa suficiente para mejorar su gestión?
- 7) ¿Constituyen las escuelas de fútbol la principal fuente de captación de talentos deportivos para las categorías formativas del Club?
- 8) ¿Qué factores de éxito cree Ud. han tenido otros Clubes para tener una mejor gestión en las categorías formativas?
- 9) ¿Cree Ud. que el Club pueda mejorar su gestión con la adhesión de nuevos alumnos a las escuelas de fútbol
- 10) ¿Conoce cuál es la misión y la visión de las escuelas?
- 11) ¿Necesitan las escuelas de fútbol mejorar su gestión?
- 12) ¿Cree Ud. que al tener un modelo de administración, las escuelas podrán constituirse en un sistema de aprovisionamiento de recursos de primer orden para la gestión del equipo de primera categoría?

### **Resultados de las entrevistas al entorno de “El Nacional”:**

Una vez aplicadas las entrevistas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 1) Los directivos coinciden en que la situación actual de las escuelas es buena, sin embargo no resulta tener el éxito esperado por la administración, tanto por que no generan la cantidad de recursos esperados, como por que no promueven talentos deportivos para las categorías formativas.
- 2) Los principales factores que influyen en la situación actual de las escuelas de fútbol “El Nacional” son:
  - a. Gestión Administrativa inadecuada
  - b. Manejo poco técnico de los recursos.

- c. Resultados poco éxitos del Club en los último 10 años
  - d. No tener un producto atractivo conforme a las expectativas de los clientes.
  - e. Divergencia y discontinuidad de procesos entre las escuelas de fútbol, categorías formativas y equipo de primera categoría.
  - f. Carencia de planificación estratégica a largo plazo, no existe continuidad en los procesos.
- 3) Los recursos que generan las escuelas de fútbol, sirven en su mayoría para sostener su gestión y cancelar los sueldos y salarios para todo el sistema de categorías formativas, aportando un aproximado del 18% del presupuesto total del Club.
- 4) Según los expertos, las principales razones son la falta de una administración técnica, una autonomía de procesos y el divorcio que existe con el sistema de categorías formativas del Club, así mismo, la poca trascendencia e importancia al objetivo netamente formador de talentos.
- 5) Los entrevistados concuerdan en establecer estrategias que permitan mejorar la administración de las escuelas, con la implementación de metas, objetivos y un plan de gestión que permita la consecución de los fines propuestos. Así también contar con un manual de procesos, cargos, puestos, entre otras herramientas que mejoren la gestión.
- 6) Las escuelas de fútbol “El Nacional” cuentan con los recursos tanto físicos como humanos que le permitirán mejorar la gestión de las escuelas y constituirse en la principal fuente de descubrimiento, captación y formación de talentos deportivos.
- 7) En su mayoría, los entrevistados coincidieron en que las escuelas no son la principal fuente de captación de talentos.

- 8) Los entrevistados consideran como principales factores para tener éxito son el manejo adecuado de su imagen y sobre todo, han sabido llegar a establecer un vínculo sentimental con sus hinchas y se han vuelto en marcas atractivas para los nuevos talentos deportivos. En cambio, otros clubes como el Independiente, brindan servicios y beneficios para ser atractivos al desarrollo deportivo de los jóvenes talentos. Los directivos coinciden en que “El Nacional” consideran que el aumentar la cantidad de alumnos en las escuelas de fútbol no solo mejorará la gestión sino que amplía las oportunidades para el descubrimiento de talentos deportivos.
- 9) Esta pregunta sorprendió a todos los entrevistados, quienes desconocían cual era la misión de las escuelas de fútbol del club.
- 10) Los entrevistados consideraron que es completamente necesario mejorar la gestión de las escuelas de fútbol de “El Nacional”.
- 11) En la pregunta final, todos los entrevistados coincidieron en que al mejorar la gestión de las escuelas, puede mejorar toda la gestión integral del Club.

La conclusión de las entrevistas realizadas a la gente vinculada al club y a las escuelas de futbol “El Nacional” es que el estancamiento y decremento de los jugadores inscritos, se debe a una inadecuada gestión administrativa que se ve reflejada en una mala imagen captada por los hinchas del equipo y los que no son hinchas; por lo que el estudio de mercados realizado a continuación pretende conocer que factores inciden para que los hinchas vean con “malos ojos” a las escuelas; y así mismo determinar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de las escuelas de futbol.



### **Entrevistas a expertos fuera del entorno de “El Nacional”:**

Para conocer de primera mano, la forma de administración que tienen otras escuelas de fútbol, externas al Club, se ha buscado entrevistar entre otros a los siguientes:

- Mayor Diego Cuvi, Coordinador Club Universidad Católica
- Santiago Morales, Gerente, Club Independiente del Valle
- Miguel Bravo, jugador del Deportivo Cuenca
- Paúl Guevara, ex futbolista y propietario de escuela de fútbol
- Santiago Jácome, Gerente Deportivo Club LDU-Q
- Alex Aguinaga, DT, y propietario de escuela de futbol en México.

A estos expertos, se les realizó un sinnúmero de preguntas que se enlistan a continuación:

- 1) Según su criterio, ¿Considera que el mercado actual se muestra atractivo para la implementación de una escuela de fútbol?
- 2) ¿Cuál cree Ud. que es el factor de éxito para una escuela de fútbol?
- 3) ¿Cuál considera Ud. que es el elemento fundamental para ser un atractivo para los clientes?
- 4) ¿Constituyen las escuelas la principal fuente de captación de talentos deportivos para las categorías formativas de su Club?
- 5) ¿Cuál cree Ud. que es el perfil profesional adecuado para ser un entrenador de una escuela de fútbol?
- 6) ¿Dispone su escuela de un plan estratégico?
- 7) ¿Si tuviera la capacidad administrativa y financiera suficiente, que servicio crearía Ud. indispensable adecuar?
- 8) ¿Cuál es el personal administrativo y operativo necesario mínimo para funcionar una escuela de fútbol?
- 9) ¿Cuál es la importancia que tienen las escuelas de fútbol para la gestión integral del Club?

- 10) ¿Cuántos alumnos dispone su escuela?
- 11) ¿Cuál es la edad adecuada para la iniciación deportiva?
- 12) ¿Están organizados los grupos de trabajo en la escuela por edades?

### **Resultados de las Entrevistas a expertos fuera del entorno de “El Nacional”**

Luego de haber aplicado el formulario de entrevistas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 1) Los anteriormente enlistados expertos, coinciden en anotar que el mercado actual se muestra muy atractivo para la implementación de una escuela de fútbol, mucho más aún hoy en día que la sociedad ha idealizado al futbolista de prestigio y formado desde temprana edad como una estrella del deporte, por lo que el mercado se muestra en total y amplia apertura para ingresar en la competencia.
- 2) Los expertos en su mayoría anotan que el factor de éxito de una escuela de fútbol, es el marketing y publicidad que se haga para captar clientes; sin embargo, el enlazar la promoción de los deportistas a equipos o a categorías formativas de competición asegura el éxito total de una escuela de fútbol.
- 3) El contar con un excelente equipo de entrenadores, mostrar organización y seriedad hacen que los padres de familia consideren el profesionalismo de una escuela, para validar y certificar su gestión.
- 4) A criterio de los entrevistados, en su mayoría considera que una escuela de fútbol, hoy por hoy no es considerada como fuente principal de captación de talentos. En nuestro país aún no estamos en ese punto de madurez como escuelas de fútbol, la mayor captación está aún en zonas rurales del país donde el fútbol es practicado aún rústicamente.

- 5) Se debe considerar que un entrenador deberá ser alguien con las competencias profesionales adquiridas durante una adecuada capacitación. Es así que todos coinciden en que deberán ser profesionales graduados de la carrera de Educación o Cultura Física, o como mínimo, contar con un certificado de Entrenadores de fútbol concedido por un instituto tecnológico.
- 6) En su mayoría, las escuelas de fútbol no poseen un plan estratégico, la única que posee es la escuela perteneciente al Club Independiente del Valle.
- 7) Los entrevistados coincidieron en que lo más importante sería incorporar un servicio de transporte y un seguro médico, puesto que el bienestar y seguridad de los alumnos es la parte más importante.
- 8) Los entrevistados manifestaron que dependerá siempre de la cantidad de alumnos que se posea, lo ideal sería siempre contar con un asistente administrativo y por lo menos un entrenador por cada 50 alumnos.
- 9) Los entrevistados aseguraron que al ser las escuelas de fútbol algo totalmente nuevo que apenas está empezando, no son parte fundamental de la gestión de los clubes, mucho menos las escuelas independientes, ya que para concluir un proceso deberían insertar a un jugador en uno de los equipos, situación que hasta la fecha no ha sucedido.
- 10) Esta pregunta sorprendió a todos los entrevistados, sin embargo apenas dos escuelas revelaron con exactitud el dato, y en ambos casos superaban en centenar de alumnos.
- 11) Los entrevistados con mayor experiencia en la gestión deportiva coinciden en anotar que la edad adecuada es los cinco años, sin embargo la edad más óptima para el deporte del fútbol es a los 7 años, luego de haber desarrollado capacidades motrices generales que pueden servir para todos los deportes.

- 12) Todos los entrevistados coincidieron en la necesidad inherente de establecer grupos de trabajo con los alumnos del mismo rango de edad, e incluso dejaron ver que era importante trabajar no solo en la misma edad sino con material exclusivo y específico para cada edad, tamaño y peso del alumno.

### **4.3.2 Investigación Cuantitativa**

Este tipo de investigación permite establecer la relación que existe entre las variables, su generalidad y objetividad de los resultados a través de una muestra representativa del universo de la investigación. Para el presente estudio se recopilará la información a través de encuestas, para conocer y predecir el comportamiento del segmento de clientes actual y meta.

### **4.4 Técnica de investigación**

Para esta investigación de mercados se manejará la encuesta, a través de un cuestionario estructurado y diseñado para obtener información específica (conocer las necesidades y expectativas de servicio del segmento de clientes). La encuesta será aplicada a través de la página del Club: [www.elnacional.ec](http://www.elnacional.ec), sección escuelas de fútbol, y estará disponible para los padres de familia de las escuelas de fútbol “El Nacional”.

### **4.5 Segmentación**

#### **4.5.1 Macro Segmentación**

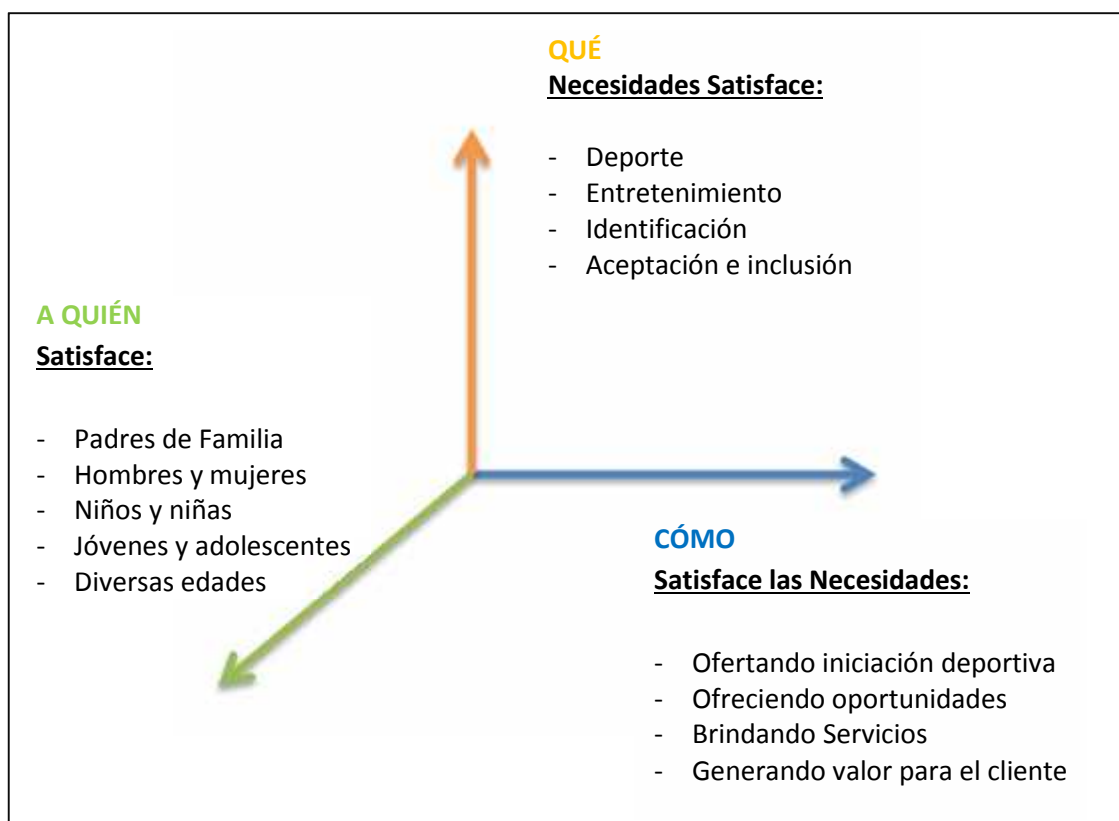
##### **Definición del mercado de referencia**

El mercado de referencia son los padres de familia cuyos hijos asisten a las escuelas de fútbol (quienes pagan por el servicio) y los alumnos (reciben el servicio).

**¿Cuáles son las funciones (soluciones o necesidades) a satisfacer?:** El deseo por parte de los alumnos por aprender y practicar el fútbol de manera integral, en donde entrene los conceptos técnicos, tácticos, físicos, mentales, y valores.

**¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados?:** Hombres y mujeres padres de familia de 23 a 65 años, y alumnos, niños y niñas desde los 5 hasta los 18 años.

**¿Cuáles son las alternativas existentes que pueden satisfacer estas necesidades?:** Existen otros equipos de fútbol que han visto la necesidad de contar con escuelas de iniciación deportiva y otras entidades del estado que han creado escuelas sin fines de lucro.



**Figura 12. Definición del mercado de referencia**

### Síntesis del mercado de referencia

Padres de Familia y sus hijos, que sienten afición por el deporte del fútbol y se muestran identificados e interesados por pertenecer al Club Deportivo “El Nacional”.

#### 4.5.2 Micro Segmentación

Para la presente investigación de mercados se ha seleccionado dos segmentos que cumplen con los requerimientos técnicos necesarios:



Figura 13. Micro Segmentación escuelas de fútbol “El Nacional”

#### 4.5.3 Descripción de perfiles de segmento

El segmento de clientes elegido para esta investigación de mercados, son los padres de familia que financian la estancia en las escuelas de fútbol de sus hijos y los alumnos quienes reciben el servicio de enseñanza:

**Segmento 1: Padres de familia**

Segmentación geográfica: Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Esmeraldas y Loja

Género: Masculino

Ciclo de vida: Solteros con hijos y casados con hijos.

Edad: Entre 21 y 65 años

Ingresos: Mayor a \$ 354 mensuales

Ocupación: empleado privado y público

Motivación: Vinculación e identificación con el club El Nacional

Clase social: baja, media y media-alta

Personalidad: Extrovertidos

**Segmento 2: Alumnos de las escuelas de fútbol**

Segmentación geográfica: Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Esmeraldas y Loja

Género: Masculino

Ciclo de vida: Niños y adolescentes

Edad: Entre 5 y 18 años

Ingresos: Provistos por sus padres

Ocupación: Estudiantes a tiempo completo

Motivación: Desarrollo deportivo

Clase social: baja, media y media-alta

Personalidad: Extrovertidos, atléticos e inquietos.

**4.6 Plan de Trabajo de Campo**

Para un mejor desempeño del trabajo de campo, se estructuró en diferentes etapas, tomando en cuenta la población y la muestra en donde se va a efectuar la investigación, por lo que se generó el siguiente cronograma:

**Tabla 30.**  
**Cronograma Plan de Trabajo de Campo**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>	<b>Responsable</b>
Diseño y Aprobación Encuesta	27 y 28 de abril del 2015	Miguel Bravo Lic. Mora
Aplicación Encuesta Piloto	29 de abril del 2015	Miguel Bravo Tlgo. Campoverde Profesores y equipo técnico en las escuelas
Correcciones	30 de abril del 2015	
Aplicación Encuesta Final	04 al 15 de mayo del 2015	
Procesamiento de datos	18 al 29 de mayo del 2015	Miguel Bravo

#### **4.6 Definición de la muestra**

El diseño de la muestra establece los límites de la investigación, el universo de la población a estudiar y la representatividad de la muestra de estudio. Para determinar el tamaño de la muestra, se usó como referencia la información presentada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), con respecto a la población total del Ecuador y el tamaño se establecerá a través de la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas.

##### **4.6.1 Tamaño del Universo**

El universo que se emplea para esta investigación constituye el total de la población de alumnos de las escuelas de fútbol, según el último reporte entregado por la administración al mes de abril del 2015 el total de alumnos era de 2.208 alumnos. Se emplearon datos del censo del INEC en el 2010 para proyectar la cantidad estimada de personas entre 5-18 años que viven en Quito y estimar la cantidad de hinchas entre esas edades de “El Nacional”. Por ejemplo los niños entre 0 – 4 años en el 2010, ahora tendrán entre 5 – 9 años en el 2015 y así con los otros valores, sin tomar



en cuenta variables como la migración hacia la ciudad y fuera de la ciudad y mortandad.

**Tabla 31.**

**Segmentación de los aficionados al Club Deportivo "El Nacional"**

<b>Criterios</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Hab. Quito 0-4 años	242.729	733.031
Hab. Quito 5 -9 años	243.651	
Hab. Quito 10 – 14 años	246.651	
Población estimada Quito		2.551.721
Hinchas El Nacional en Quito		180.000 aprox (7.05%)
Hinchas El Nacional 5- 18 años en Quito		733.031 x (7.05%)= 51.679
Total de alumnos matriculados y al día en las escuelas a abril / 2015		2.208

**Fuente:** Información de campo

#### 4.6.2 Tamaño de la muestra

El método utilizado para el cálculo de la muestra debe:

- Determinar el nivel de precisión.
- Establecer el nivel de confianza
- Determinar el valor z asociado al nivel de confianza.
- Especificar la probabilidad de ocurrencia del evento.

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + k^2 * p * q}$$

**Dónde:** n = número de elementos de la muestra, N = universo o población, k = nivel de confianza, p = probabilidad de aceptación, q = probabilidad de rechazo, e = error de estimación.

#### 4.7.2.1 Tamaño de la muestra para padres de familia y alumnos “El Nacional”

**Datos:** N = 2.208; k = 1,96; p = 0,5; q = 0,5; e = 5%.

**Reemplazamos:**

$$n = \frac{(1,96)^2 * 2.208 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 (2.208 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 2.208 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 2.207) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n \cong 327$$

#### 4.7.2.2 Tamaño de la muestra para padres de familia y alumnos de otras escuelas:

**Datos:** N = 733.031; k = 1,96; p = 0,10; (sea hinch de “El Nacional”); q = 0,90 (no sea hinch de “El Nacional”); e = 5%

**Reemplazamos:**

$$n = \frac{(1,96)^2 * 733.031 * (0,1) * (0,9)}{(0,05)^2 (733.031 - 1) + (1,96)^2 * (0,1) * (0,9)}$$

$$n = \frac{2.816.011,89 * 0,09}{(1.832,575) + (0,3457)}$$

$$n = \frac{253.441,01}{1.832,92}$$

$$n \cong 138$$

## 4.8 Diseño del Cuestionario

### 4.8.1 Diseño de la encuesta

A partir de los resultados obtenidos en la investigación cualitativa a expertos se obtuvo la información básica para diseñar la encuesta, la misma que se efectuará a nivel nacional en todas las escuelas, empleando los recursos informáticos actuales (página web del Club). La encuesta está compuesta de preguntas de tipo cerradas y de opción múltiple para facilitar el análisis de los datos, considerando que la encuesta se establece en dos fases, una de tipo identificativa y seguidamente de la obtención del sentir de los encuestados en virtud de cada pregunta formulada.

Inicialmente, se elaboró un cuestionario piloto que permitió levantar información necesaria, que posteriormente sirvió para corregir el diseño de la encuesta y maximizar los resultados de la investigación de mercados, dando como resultado los siguientes cuestionarios finales:

### 4.8.2 Cuestionario Final

#### 4.8.2.1 Preguntas de identificación para el padre de familia “El Nacional”

##### Tabla 32.

#### Preguntas de identificación para el padre de familia "El Nacional"

**Objetivo de la encuesta:** Esta encuesta tiene el objetivo de conocer la opinión del padre de familia acerca de la situación actual de las escuelas de fútbol "El Nacional", solicitando que conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario.

Continúa 

<p><b>1. Indique su edad y seleccione su género:</b></p> <p>_____ EDAD</p> <p style="text-align: center;"><b>GÉNERO</b></p> <p>_____ M.      _____ F.</p> <p><b>2. Indique el nombre o identificación de la Escuela</b></p> <p>_____</p> <p><b>3. Seleccione la edad de su hijo:</b></p> <p>_____ MENOR A 7 AÑOS</p> <p>_____ ENTRE 8 Y 10</p> <p>_____ ENTRE 11 Y 12</p> <p>_____ ENTRE 13 Y 15</p> <p>_____ 16 O MÁS</p> <p><b>4. ¿Es Ud. Hincha del Club Deportivo “El Nacional”?</b></p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p>
--

#### 4.8.2.2 Preguntas de identificación para el alumno de las escuelas “El Nacional”

**Tabla 33.**

#### **Preguntas de identificación para el alumno de las escuelas "El Nacional"**

<p><b>Objetivo de la encuesta:</b> Esta encuesta tiene el objetivo de conocer la opinión del alumno acerca de la situación actual de las escuelas de fútbol "El Nacional", solicitando que conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario.</p>
<p><b>1. Indique su edad:</b></p> <p>_____ AÑOS</p> <p><b>2. Indique el nombre o identificación de la Escuela:</b></p> <p>_____</p> <p><b>3. ¿Eres Hincha de “El Nacional”?</b></p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p>

### 4.8.2.3 Preguntas para el padre de familia de las escuelas de fútbol “El Nacional”

**Tabla 34.**

#### **Cuestionario para el padre de familia de las escuelas de fútbol "El Nacional"**

<p><b>Objetivo de la encuesta:</b> Esta encuesta tiene el objetivo de conocer la opinión del padre de familia acerca de la situación actual de las escuelas de fútbol "El Nacional", solicitando que conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario</p>
<p><b>1. ¿Por qué razón eligió las escuelas de fútbol “El Nacional”?</b></p> <p>_____ Calidad</p> <p>_____ Prestigio</p> <p>_____ Publicidad</p> <p>_____ Recomendación</p> <p><b>2. ¿Las escuelas de fútbol “El Nacional”, cumplen con sus expectativas como padre de familia?</b></p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p> <p><b>3. ¿Cree que las escuelas de fútbol “El Nacional”, tienen un adecuado sistema de trabajo?</b></p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p> <p><b>4. ¿Cree que el sistema de campeonatos internos que realizan las escuelas de fútbol “El Nacional” son los adecuados?</b></p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p> <p><b>5. ¿Considera que los entrenadores de las escuelas de fútbol “El Nacional”, poseen la capacitación profesional adecuada?</b></p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p> <p><b>6. ¿El Profesor y/o Entrenador que conduce la escuela de fútbol ha podido satisfacer sus inquietudes como padre de familia?</b></p> <p>_____ SI</p> <p>_____ NO</p> <p><b>7. ¿Cuál cree Ud. que es la mayor falencia que tienen las escuelas de fútbol “El Nacional”?</b></p> <p>_____ Espacio Físico (Instalaciones)</p> <p>_____ Organización Administrativa</p> <p>_____ Organización Deportiva</p> <p><b>8. ¿Ha requerido atención en la sede administrativa del Club?</b></p>



\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

**9. ¿La atención que ha recibido por parte del personal de servicio en la sede administrativa del Club ha sido?**

\_\_\_\_\_ Excelente  
\_\_\_\_\_ Buena  
\_\_\_\_\_ Regular  
\_\_\_\_\_ Mala

**10. ¿Ud., como padre de familia se encuentra informado todo el tiempo sobre las actividades que realizan las escuelas de fútbol?**

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

**11. ¿Qué servicio considera necesario que la escuela de fútbol debería implementar?**

\_\_\_\_\_ Transporte  
\_\_\_\_\_ Refrigerio  
\_\_\_\_\_ Medicina  
\_\_\_\_\_ Implementos

**12. ¿Qué disciplina deportiva considera Ud. que se podría incrementar como parte de las escuelas de fútbol?**

\_\_\_\_\_ Fútbol Femenino  
\_\_\_\_\_ Vóley  
\_\_\_\_\_ Básquet  
\_\_\_\_\_ Atletismo  
\_\_\_\_\_ Deporte de Contacto  
\_\_\_\_\_ Natación

#### 4.8.2.4 Preguntas para los alumnos de las escuelas de fútbol “El Nacional”

Tabla 35.

##### Cuestionario para el alumno de las escuelas de fútbol “El Nacional”

1. **¿En qué horario entrenas?**  
 Mañana  
 Tarde
2. **¿Desde qué entrenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al futbol?**  
 SI  
 NO
3. **¿Te sientes a gusto mientras entrenas en esta escuela?**  
 SI  
 NO
4. **¿Los entrenadores te tratan con consideración?**  
 SI  
 NO
5. **¿Te gusta el uniforme de entrenamiento de este año?**  
 SI  
 NO
6. **¿Has participado en los cursos vacacionales de “El Nacional”?**  
 SI  
 NO
7. **¿Cuántas veces has jugado en los torneos internos?**  
 Nunca  
 1 vez  
 2 veces  
 3 veces o más
8. **¿Cómo vienes a los entrenamientos?**  
 Caminando  
 En Bus  
 En Recorrido  
 En taxi
9. **¿Qué otro deporte quisieras practicar en las Escuelas de Fútbol?**  
 Vóley  
 Básquet  
 Atletismo  
 Deporte de Contacto  
 Natación

#### 4.8.2.5 Preguntas identificación para el padre de familia de otras escuelas de fútbol

**Tabla 36.**

#### **Preguntas de identificación para el padre de familia de otras escuelas de fútbol**

<p><b>Objetivo de la encuesta:</b> Esta encuesta tiene el objetivo de conocer la opinión la opinión del padre de familia, sobre su interés acerca de una escuela de fútbol, por lo que se le solicita conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario.</p>
<p><b>1. Indique su edad y seleccione su género:</b></p> <p>_____ EDAD</p> <p><b>GÉNERO</b></p> <p>_____ M.          _____ F.</p>
<p><b>2. ¿Cuál es el equipo de fútbol de su predilección?</b></p> <p>_____</p>
<p><b>3. Seleccione la edad de su hijo:</b></p> <p>_____ MENOR A 7 AÑOS</p> <p>_____ ENTRE 8 Y 10</p> <p>_____ ENTRE 11 Y 12</p> <p>_____ ENTRE 13 Y 15</p> <p>_____ 16 O MÁS</p>

#### 4.8.2.6 Preguntas para el padre de familia de otras escuelas de fútbol:

**Tabla 37.**

#### **Cuestionario para el padre de familia de otras escuelas**

<p><b>1. ¿Por qué razón eligió esta escuela de fútbol?</b></p> <p>_____ Calidad</p> <p>_____ Precio</p> <p>_____ Publicidad</p> <p>_____ Recomendación</p>
--





\_\_\_\_\_

2. **¿La escuela, cumple con sus expectativas como padre de familia?**

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

3. **¿Cree que esta escuela tiene un adecuado sistema de trabajo?**

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

4. **¿Antes de matricular a su hijo en esta escuela, Ud. revisó otras opciones?**

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

5. **¿Ha oído hablar Ud. sobre las escuelas de fútbol “El Nacional”?**

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

6. **¿Por qué no matriculó a su hijo en una escuela “El Nacional”?**

\_\_\_\_\_ Ubicación Geográfica

\_\_\_\_\_ Falta de servicios

\_\_\_\_\_ No le llama la atención

\_\_\_\_\_ Es hincha de otro equipo

\_\_\_\_\_ Precio

7. **¿Qué servicio adicional Ud. considera indispensable para la escuela de fútbol?**

\_\_\_\_\_ Transporte

\_\_\_\_\_ Refrigerio

\_\_\_\_\_ Medicina

\_\_\_\_\_ Implementos

\_\_\_\_\_ Seguro médico

8. **¿Qué otra disciplina deportiva considera Ud. que se podría incrementar como parte de una escuela de fútbol?**

\_\_\_\_\_ Fútbol Femenino

\_\_\_\_\_ Vóley

\_\_\_\_\_ Básquet

\_\_\_\_\_ Atletismo

\_\_\_\_\_ Deporte de Contacto

\_\_\_\_\_ Natación

#### 4.8.2.7 Preguntas para los alumnos de otras escuelas de fútbol

**Tabla 38.**

#### **Cuestionario para los alumnos de otras escuelas de fútbol**

1. **¿En qué horario entrenas?**  
 Mañana  
 Tarde
2. **¿Desde qué entrenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al futbol?**  
 SI  
 NO
3. **¿Te sientes a gusto mientras entrenas en esta escuela?**  
 SI  
 NO
4. **¿Conoces a Antonio Valencia?**  
 SI  
 NO
5. **¿Sabes en que Club jugó Antonio Valencia mientras era adolescente?**  
 SI  
 NO
6. **¿Por qué no elegiste ir a una escuela “El Nacional”?**  
 Ubicación geográfica  
 Transporte  
 Precio  
 Uniforme  
 Decisión de los padres
7. **¿Qué otro deporte quisieras practicar en la escuela de fútbol?**  
 Vóley  
 Básquet  
 Atletismo  
 Deporte de Contacto  
 Natación

### 4.8.3 Matriz del Cuestionario

#### 4.8.3.1 Matriz del cuestionario de identificación padre de familia escuelas “El Nacional”

**Tabla 39.**

**Matriz del cuestionario identificación padre de familia escuelas "El Nacional"**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Determinar el target con el nivel de identificación necesario para establecer las estrategias necesarias	Condición	Edad	Nominal	Indique su edad
		Genero	Nominal	Seleccione su Género:
		Ubicación	Nominal	Indique el nombre o identificación de la escuela
		Edad del menor	Intervalo	Seleccione la edad de su hijo
		Fidelidad	Nominal	¿Es Ud. Hincha de “El Nacional”?

#### 4.8.3.2 Matriz del cuestionario de identificación alumno escuelas “El Nacional”

**Tabla 40.**

**Matriz del cuestionario identificación alumno escuelas "El Nacional"**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Identificar el target con el nivel de identificación necesario para establecer las estrategias	Condición	Edad	Nominal	Indique su edad
		Genero	Nominal	Seleccione su Género:
		Ubicación	Nominal	Indique el nombre o identificación de la escuela
		Fidelidad	Nominal	¿Es Ud. hincha “El Nacional”?

#### 4.8.3.3 Matriz del cuestionario padres de familia escuelas “El Nacional”

**Tabla 41.**

**Matriz cuestionario padres de familia escuelas "El Nacional"**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Determinar razón fundamental de decisión.	Preferencias	Factor de Decisión	Nominal	¿Por qué razón eligió las escuelas de fútbol “El Nacional”?
				¿Las escuelas de fútbol cumplen con sus expectativas?
Conocer el grado de satisfacción del padre de familia escuelas “El Nacional”	Satisfacción	Satisfacción de expectativas	Nominal	¿Cree que las escuelas de fútbol “El Nacional”, tiene un adecuado sistema de trabajo?
				¿Cree que el sistema de campeonatos internos que realizan las escuelas de fútbol son los adecuados?
	Servicio	Entrenadores	Nominal	¿Considera que los entrenadores de las escuelas de fútbol, poseen la capacitación profesional adecuada?
		Percepción	Nominal	¿El entrenador que conduce la escuela de fútbol ha podido satisfacer sus inquietudes?
Identificar el nivel de información y expectativas que tiene el padre de familia con la escuela de fútbol “El Nacional”	Información y expectativas	Atención al Cliente	Nominal	¿Cuál cree Ud. que es la mayor falencia que tienen las escuelas de fútbol?
		Información	Nominal	¿Ha requerido atención en la sede administrativa del Club?
		Expectativas futuras	Nominal	¿La atención que ha recibido por parte del personal de servicio en la sede administrativa ha sido?
				¿Ud se encuentra informado todo el tiempo sobre las actividades que realizan las escuelas?
				¿Qué servicio considera necesario que debería implementar?
				¿Qué disciplina deportiva considera Ud. que se podría implementar como parte de las escuelas de fútbol?

#### 4.8.3.4 Matriz del cuestionario alumnos escuelas “El Nacional”

Tabla 42.

#### Matriz del cuestionario alumnos escuelas "El Nacional"

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Determinar incidencia de horarios	Preferencias	Horarios	Nominal	¿En qué horario entrenas?
Conocer el nivel de satisfacción del alumno de las escuelas de fútbol “El Nacional”	Satisfacción	Satisfacción de expectativas	Nominal	¿Desde qué entrenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al fútbol? ¿Te sientes a gusto mientras entrenas en esta escuela? ¿Los entrenadores te tratan con consideración? ¿Te gusta el uniforme de entrenamiento de este año?
Determinar el nivel de participación activa del alumno en las actividades de la escuela	Participación	Actividades	Nominal	¿Has participado en los cursos vacacionales de “El Nacional”? ¿Cuántas veces has jugado en los torneos internos? ¿Cómo vienes a los entrenamientos?
Determinar expectativas de los alumnos con futuros servicios	Servicio	Expectativas	Nominal	¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de Fútbol?

#### 4.8.3.5 Matriz del cuestionario de identificación padre de familia de otras escuelas

Tabla 43.

**Matriz del cuestionario de identificación padre de familia de otras escuelas**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE GENÉRICA</b>	<b>VARIABLE ESPECÍFICA</b>	<b>ESCALA</b>	<b>PREGUNTA</b>
Identificar el target con el nivel de identificación necesario para formular estrategias	Condición	Edad	Nominal	Indique su edad
		Genero	Nominal	Seleccione su Género:
		Fidelidad	Nominal	Cuál es el equipo de fútbol de su predilección
		Edad del menor	Intervalo	Seleccione la edad de su hijo

**4.8.3.6 Matriz del cuestionario de identificación alumno de otras escuelas**

Tabla 44.

**Matriz del cuestionario alumno de otras escuelas**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE GENÉRICA</b>	<b>VARIABLE ESPECÍFICA</b>	<b>ESCALA</b>	<b>PREGUNTA</b>
Identificar el target con el nivel de identificación necesario para formular las estrategias	Condición	Edad	Nominal	Indique su edad
		Fidelidad	Nominal	¿Indica el nombre del equipo de fútbol del que eres hinch?

**4.8.3.7 Matriz cuestionario padres de familia de otras escuelas**

Tabla 45.

**Matriz cuestionario padres de familia de otras escuelas de fútbol**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE GENÉRICA</b>	<b>VARIABLE ESPECÍFICA</b>	<b>ESCALA</b>	<b>PREGUNTA</b>
Determinar razón fundamental de decisión.	Preferencias	Factor de decisión	Nominal	¿Por qué razón eligió esta escuela de fútbol?
		Satisfacción	Satisfacción de expectativas	Nominal

➡ **Continúa**

Identificar el nivel de satisfacción del padre de familia de otras escuelas de fútbol	Información	Análisis de opciones	Nominal	<p>¿Cree que esta escuela tiene un adecuado sistema de trabajo?</p> <p>¿Antes de matricular a su hijo en esta escuela, Ud. revisó otras opciones?</p> <p>¿Ha oído hablar Ud. sobre las escuelas de fútbol de “El Nacional”?</p> <p>¿Por qué no matriculó a su hijo en una escuela de “El Nacional”?</p> <p>¿Qué servicio adicional Ud. considera indispensable para una escuela de fútbol?</p>
	Servicios y Expectativas	Expectativas Futuras	Nominal	<p>¿Qué otra disciplina deportiva considera Ud. que se podría implementar como parte de una escuela de fútbol?</p>

#### 4.8.3.8 Matriz del cuestionario alumnos de otras escuelas de fútbol

**Tabla 46.**

**Matriz del cuestionario alumnos de otras escuelas de fútbol**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Determinar incidencia de horarios	Preferencias	Horarios	Nominal	<p>¿En qué horario entrenas?</p> <p>¿Desde qué entrenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al fútbol?</p>
	Satisfacción	Satisfacción de Expectativas	Nominal	<p>¿Te sientes a gusto mientras entrenas en esta escuela?</p>
Conocer el nivel de satisfacción del alumno de otras escuelas de fútbol	Interés	Motivación	Nominal	<p>¿Conoces a Antonio Valencia?</p> <p>¿Sabes en que club jugó Antonio Valencia mientras era adolescente?</p>
				<p>¿Por qué no elegiste ir a una escuela de “El Nacional”?</p>
Determinar expectativas de los alumnos con futuros servicios	Servicio	Expectativas	Nominal	<p>¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuela de fútbol?</p>

#### 4.8.4 Matriz de codificación

##### 4.8.4.1 Matriz de codificación del cuestionario de identificación padre de familia escuelas “El Nacional”

**Tabla 47.**

**Matriz de codificación del cuestionario identificación padre de familia escuelas "El Nacional"**

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	Indique su edad y seleccione su genero	Cerrada Múltiple	Nominal	- Menos de 17 años		
				- Entre 18 y 25 años	1	
				- Entre 26 y 32 años	2	
				- Entre 33 y 45 años	3	
				- Entre 45 y 65 años	4	
				- Más de 65 años	5	
	Seleccione su Género:	Dicotómica	Nominal	- Masculino	1	
				- Femenino	2	
2	Indique el nombre de identificación de la escuela	Abierta Múltiple	Nominal	- Libre		Pregunta de respuesta variable
3	Seleccione la edad de su hijo	Cerrada Múltiple	Intervalo	- Menos de 7 años		
				- Entre 8 y 10 años	1	
				- Entre 11 y 12 años	2	
				- Entre 13 y 15 años	3	
				- Más de 16 años	4	
4	¿Es Ud. hinch del Club “El Nacional”?	Dicotómica	Nominal	- SI	1	
				- NO	2	



#### 4.8.4.2 Matriz de codificación del cuestionario identificación alumno escuelas "El Nacional"

**Tabla 48.**

#### Matriz de codificación del cuestionario identificación alumno escuelas "El Nacional"

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	Indique su edad	Cerrada Múltiple	Nominal	- Menos de 7 años	1	
				- Entre 8 y 10 años	2	
				- Entre 11 y 12 años	3	
				- Entre 13 y 15 años	4	
				- Más de 16 años	5	
2	Indique el nombre de identificación de la escuela	Abierta Múltiple	Nominal	- Libre		Pregunta de respuesta variable
3	¿Es Ud. hincha de "El Nacional"?	Dicotómica	Nominal	- SI	1	
				- NO	2	

#### 4.8.4.3 Matriz de codificación del cuestionario padres de familia escuelas “El Nacional”

**Tabla 49.**

**Matriz de codificación del cuestionario padres de familia escuelas "El Nacional"**

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	O B S.
1	¿Por qué razón eligió las escuelas de fútbol “El Nacional”?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Calidad - Prestigio - Publicidad - Recomendación	1 2 3 4	
2	¿Las escuelas de fútbol “El Nacional”, cumplen con sus expectativas?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
3	¿Cree que las escuelas de fútbol tiene un adecuado sistema de trabajo?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
4	¿Cree que el sistema de campeonatos internos que realizan las escuelas de fútbol son los adecuados?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
5	¿Considera que los entrenadores de las escuelas de fútbol “El Nacional”, poseen la capacitación profesional adecuada?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
6	¿El Entrenador que conduce la escuela de fútbol ha podido satisfacer sus inquietudes?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
7	¿Cuál cree Ud. que es la mayor falencia que tienen las escuelas de fútbol de “El Nacional”?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Espacio físico - Organización administrativa - Organización deportiva	1 2 3	
8	¿Ha requerido atención en la sede administrativa del Club?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
9	¿La atención que ha recibido por parte del personal de servicio en la sede administrativa del Club ha sido?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Excelente - Buena - Regular - Mala	1 2 3	

Continúa



10	¿Ud a se encuentra informado todo el tiempo sobre las actividades que realizan las escuelas de fútbol?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2
11	¿Qué servicio considera necesario que la escuela de fútbol de “El Nacional” debería implementar?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Transporte - Refrigerio - Medicina - Implementos	1 2 3 4
12	¿Qué disciplina deportiva considera Ud. que se podría implementar como parte de las escuelas de fútbol?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Futbol femenino - Vóley - Básquet - Atletismo - Deportes de Contacto - Natación	1 2 3 4 5 6

#### 4.8.4.4 Matriz de codificación del cuestionario alumnos escuelas “El Nacional”

**Tabla 50.**

**Matriz de codificación cuestionario alumnos escuelas "El Nacional"**

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	¿En qué horario entenas?	Dicotómica	Nominal	- Mañana - Tarde	1 2	
2	¿Desde qué entenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al fútbol?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
3	¿Te sientes a gusto mientras entenas en esta escuela?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
4	¿Los entrenadores te tratan con consideración?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
5	¿Te gusta el uniforme de entrenamiento de este año?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
6	¿Has participado en los cursos vacacionales de “El Nacional”?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	

Continúa 

7	¿Cuántas veces has jugado en los torneos internos?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Nunca	1
				- 1 vez	2
				- 2 veces	3
				- 3 veces o más	4
8	¿Cómo vienes a los entrenamientos?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Caminando	1
				- En Bus	2
				- En Recorrido	3
				- En Taxi	4
9	¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Vóley	1
				- Básquet	2
				- Atletismo	3
				- Deportes de Contacto	4
				- Natación	5

#### 4.8.4.5 Matriz de codificación del cuestionario identificación padre de familia otras escuelas

**Tabla 51.**

#### Matriz de codificación cuestionario identificación padre de familia otras escuelas

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	Indique su edad y seleccione su genero	Cerrada Múltiple	Nominal	- Menos de 17 años	1	
				- Entre 18 y 25 años	2	
				- Entre 26 y 32 años	3	
				- Entre 33 y 45 años	4	
				- Entre 45 y 65 años	5	
				- Más de 65 años	6	
2	Seleccione su Género: ¿Cuál es el equipo de fútbol de su predilección?	Dicotómica Abierta Múltiple	Nominal	- Masculino	1	Pregunta de respuesta variable
				- Femenino	2	
3	Seleccione la edad de su hijo	Cerrada Múltiple	Intervalo	- Menos de 7 años	1	
				- Entre 8 y 10 años	2	
				- Entre 11 y 12 años	3	
				- Entre 13 y 15 años	4	
				- Más de 16 años	5	

#### 4.8.4.6 Matriz de codificación del cuestionario de identificación para el alumno de otras escuelas

**Tabla 52.**

**Matriz de codificación cuestionario identificación alumno otras escuelas**


No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	Indique su edad	Cerrada Múltiple	Nominal	- Menos de 7 años - Entre 8 y 10 años - Entre 11 y 12 años - Entre 13 y 15 años - Más de 16 años	1 2 3 4 5	
2	Indica el nombre del equipo del que eres hincha	Abierta Múltiple	Nominal	- Libre		Pregunta de respuesta variable

#### 4.8.4.7 Matriz de codificación del cuestionario padres de familia otras escuelas

**Tabla 53.**

**Matriz de codificación cuestionario padres de familia otras escuelas**

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	¿Por qué razón eligió esta escuela de fútbol?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Calidad - Precio - Publicidad - Recomendación	1 2 3 4	
2	¿La escuela cumple con sus expectativas?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
3	¿Cree que esta escuela tiene un adecuado sistema de trabajo?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
4	¿Antes de matricular a su hijo en esta escuela, Ud. revisó otras opciones?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	
5	¿Ha oído hablar Ud. sobre las escuelas de fútbol de "El Nacional"?	Dicotómica	Nominal	- SI - NO	1 2	

Continúa 

6	¿Por qué no matriculó a su hijo en una escuela de “El Nacional”?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Ubicación Geográfica	1
				- Falta de servicios	2
				- No le llama la atención	3
				- Es hincha de otro equipo	4
				- Precio	5
7	¿Qué servicio adicional Ud. considera indispensable para una escuela de fútbol?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Transporte	1
				- Refrigerio	2
				- Medicina	3
				- Implementos	4
				- Seguro médico	5
8	¿Qué otra disciplina deportiva considera Ud. que se podría implementar como parte de una Escuela de Fútbol?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Fútbol femenino	1
				- Vóley	2
				- Básquet	3
				- Atletismo	4
				- Deportes de Contacto	5
				- Natación	6

#### 4.8.4.8 Matriz de codificación del cuestionario alumnos otras escuelas

**Tabla 54.**

**Matriz de codificación del cuestionario alumnos otras escuelas**

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	¿En qué horario entrenas?	Dicotómica	Nominal	- Mañana	1	
				- Tarde	2	
2	¿Desde qué entrenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al fútbol?	Dicotómica	Nominal	- SI	1	
				- NO	2	
3	¿Te sientes a gusto mientras entrenas en esta escuela?	Dicotómica	Nominal	- SI	1	
				- NO	2	
4	¿Conoces a Antonio Valencia?	Dicotómica	Nominal	- SI	1	
				- NO	2	
5	¿Sabes en que club jugó Antonio Valencia mientras era adolescente?	Dicotómica	Nominal	- SI	1	
				- NO	2	

Continua



6	¿Por qué no elegiste ir a una escuela de “El Nacional”?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Ubicación Geográfica	1
				- Transporte	2
				- Precio	3
				- Uniforme	4
				- Decisión de los padres	5
7	¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Vóley	1
				- Básquet	2
				- Atletismo	3
				- Deportes de Contacto	4
				- Natación	5

## 4.9 Resultados de la Investigación de Mercados

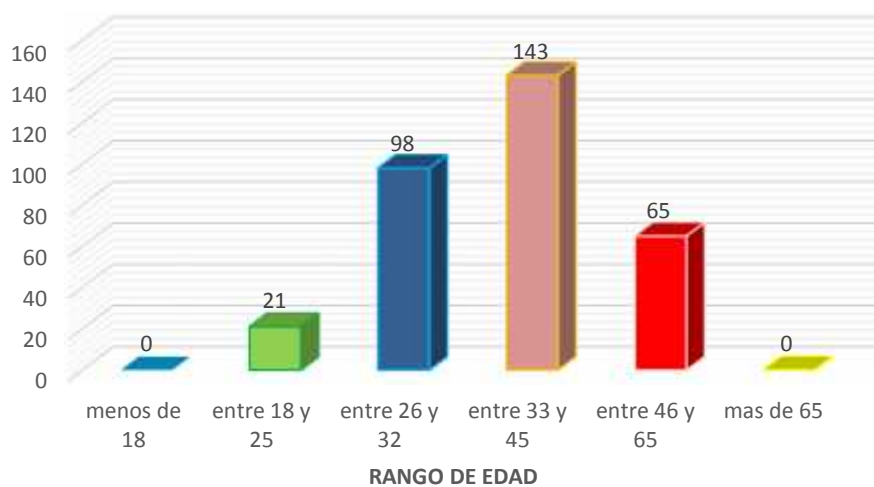
### 4.9.1 Análisis UNIVARIADO

#### 4.9.1.1 Resultados de identificación del padre de familia escuelas “El Nacional”

**Tabla 55.**

**Pregunta No.1: Resultados edad padres de familia escuelas “El Nacional”**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>% acumulado</i>
MENOS DE 18	0	0	0,00%
ENTRE 18 Y 25	21	6,42%	6,42%
ENTRE 26 Y 32	98	29,97%	36,39%
ENTRE 33 Y 45	143	43,73%	80,12%
ENTRE 46 Y 65	65	19,88%	100,00%
MÁS DE 65	0	0	100,00%



**Figura 14. Resultados edad padres de familia escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** Podemos identificar que la edad de los padres de familia oscila mayoritariamente entre las edades de 26 y 45 años; observando una menor incidencia en las edades comprendidas entre 46 y 65 años con un aproximado del 20%.

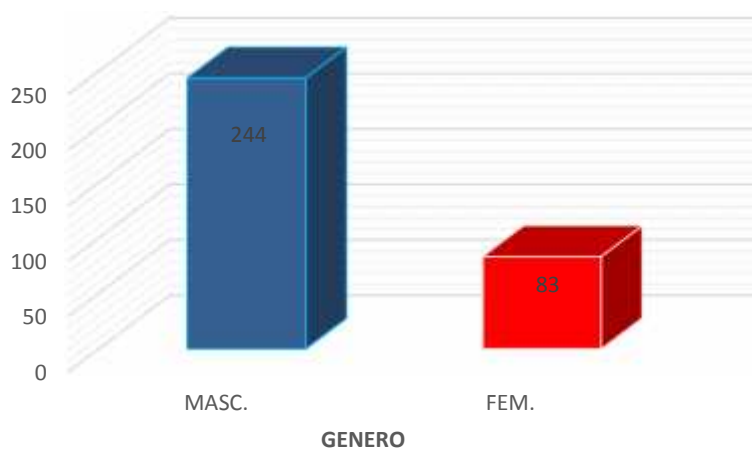
#### **Pregunta No. 2: Seleccione su Género**

**Tabla 56.**

#### **Resultados género padres de familia escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
MASC.	244	74,62%	74,62%
FEM.	83	25,38%	100,00%





**Figura 15. Resultados género padres de familia escuelas "El Nacional "**

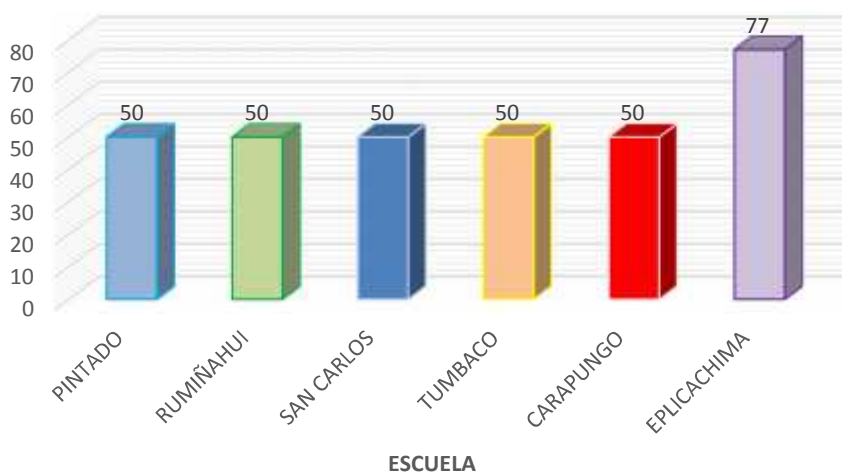
**Interpretación:** La gran mayoría de padres de familia que se acercaron al trabajo habitual de sus hijos fueron de género masculino, con un aproximado de 75%; mientras que el 25% correspondió al género femenino; muy probablemente por ser este un deporte de mayor interés y audiencia en el público masculino.

**Pregunta No. 3: Indique el nombre de identificación de la escuela:**

**Tabla 57.**

**Resultados nombre de identificación de la escuela**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
PINTADO	50	15,29%	15,29%
RUMIÑAHUI	50	15,29%	30,58%
SAN CARLOS	50	15,29%	45,87%
TUMBACO	50	15,29%	61,16%
CARAPUNGO	50	15,29%	76,45%
EPLICACHIMA	77	23,55%	100,00%



**Figura 16. Resultados nombre de identificación de las escuelas**

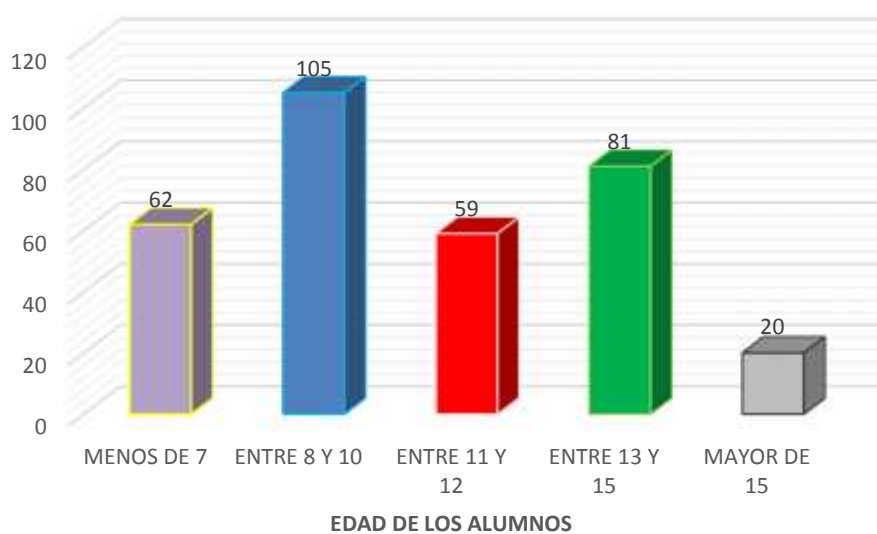
**Interpretación:** Esto se debió a que por mejorar el trabajo y optimizar tiempo y recursos, se realizó la recolección de datos en una u otra escuela, sin embargo, para identificar a las encuestas fue necesario anotar la escuela a la que pertenecían los padres de familia.

**Pregunta No. 4: Seleccione la edad de su hijo**

**Tabla 58.**

**Resultados edad de su hijo**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
MENOS DE 7	62	18,96%	18,96%
ENTRE 8 Y 10	105	32,11%	51,07%
ENTRE 11 Y 12	59	18,04%	69,11%
ENTRE 13 Y 15	81	24,77%	93,88%
MAYOR DE 15	20	6,12%	100,00%



**Figura 17. Resultados edad de su hijo**

**Interpretación:** Los padres de familia que más acompañan a sus hijos a los entrenamientos, son los que están en edades comprendidas entre 8 y 10 años con un 32%; mientras que los más adolescentes debido a su edad, ya no asisten en compañía de sus padres a los entrenamientos.

**Pregunta No. 5: ¿Es Ud. hincha del Club “El Nacional”?**

**Tabla 59.**

**Resultados condición de hincha "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	233	71,25%	71,25%
NO	94	28,75%	100,00%



**Figura 18. Condición de Hincha**

**Interpretación:** En su gran mayoría los padres de familia de las escuelas de fútbol “El Nacional” muestran su simpatía siendo hinchas del club, con un 71,25% sobre el 28,75% que no.

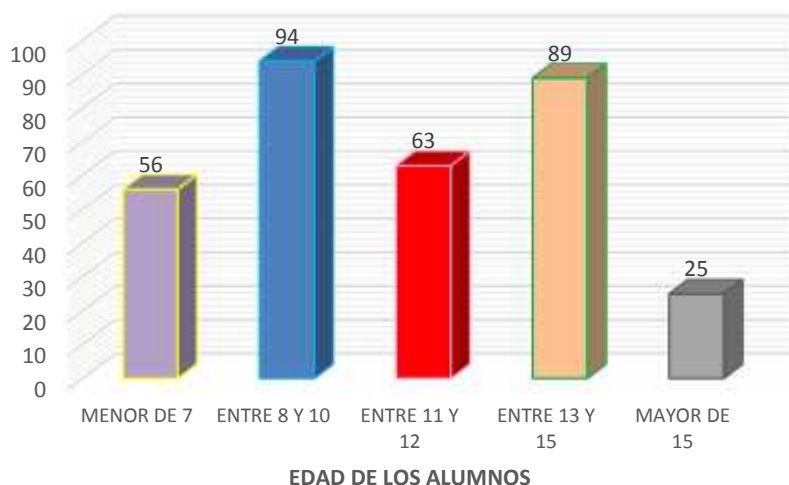
#### 4.9.1.2 Resultados de Identificación del alumno de las escuelas “El Nacional”

##### Pregunta No. 1: Indique su edad

**Tabla 60.**

##### Resultados edad alumnos escuelas "El Nacional"

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
<b>MENOR DE 7</b>	56	17,13%	17,13%
<b>ENTRE 8 Y 10</b>	94	28,75%	45,87%
<b>ENTRE 11 Y 12</b>	63	19,27%	65,14%
<b>ENTRE 13 Y 15</b>	89	27,22%	92,35%
<b>MAYOR DE 15</b>	25	7,65%	100,00%



**Figura 19. Resultados edad alumnos escuelas "El Nacional"**

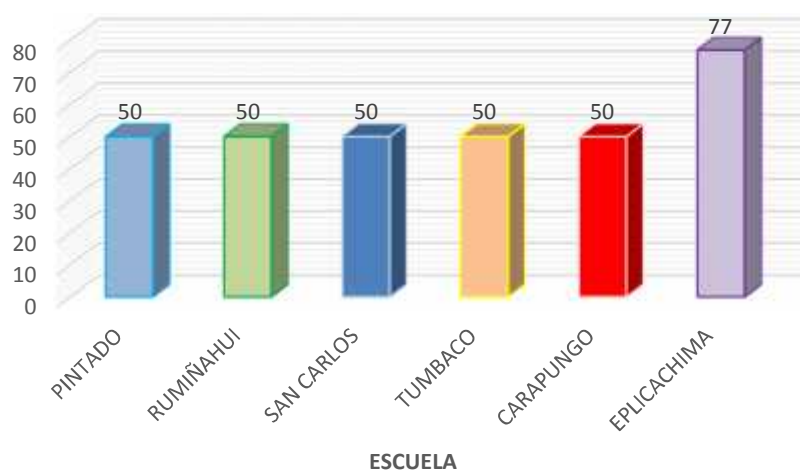
**Interpretación:** El 28,75% de los alumnos encuestados se encuentran en edades comprendidas entre 8 y 10 años, el 27,22% entre los 13 y 15 años, y apenas el 7,65% de los alumnos son mayores de 15 años.

**Pregunta No. 2: Indique el nombre de identificación de la escuela**

**Tabla 61.**

**Resultados identificación escuela**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
PINTADO	50	15,29%	15,29%
RUMIÑAHUI	50	15,29%	30,58%
SAN CARLOS	50	15,29%	45,87%
TUMBACO	50	15,29%	61,16%
CARAPUNGO	50	15,29%	76,45%
EPLICACHIMA	77	23,55%	100,00%



**Figura 20. Identificación de la escuela**

**Interpretación:** Estos resultados se debieron a que por mejorar el trabajo y optimizar tiempo y recursos, se realizó la recolección de datos en una u otra escuela, sin embargo, para identificar a las encuestas fue necesario anotar la escuela a la que pertenecían los alumnos.

**Pregunta No. 3: ¿Es Ud. hincha del Club “El Nacional”?**

**Tabla 62.**

**Resultados condición de hincha alumnos escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	263	80,43%	80,43%
NO	64	19,57%	100,00%



**Figura 21. Condición de hincha alumnos escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** De los alumnos encuestados la mayor parte es hincha del club, 80,43%, y apenas el 19,57% de los alumnos no es hincha del club, lo que implica que a pesar de no ser hinchas los niños y jóvenes considera que su progreso deportivo está en las escuelas “El Nacional”.

#### 4.9.1.3 Resultados preguntas a padres de familia escuelas “El Nacional”

**Pregunta No. 1: ¿Por qué razón eligió las escuelas de fútbol de “El Nacional”?**

**Tabla 63.**

**Razón de elección escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
<b>CALIDAD</b>	47	14,37%	14,37%
<b>PRESTIGIO</b>	116	35,47%	49,85%
<b>PUBLICIDAD</b>	139	42,51%	92,35%
<b>RECOMENDACIÓN</b>	25	7,65%	100,00%



**Figura 22 Razón de elección escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** La gran mayoría de padres de familia coinciden en que eligieron a las escuelas de “El Nacional”, por una atractiva campaña publicitaria; mientras que el porcentaje más bajo 7,65%, lo hicieron por recomendación. Un número importante de padres de familia eligieron a las escuelas por su marcado prestigio y trayectoria, siendo el 35,47%.

**Pregunta No. 2: ¿Las escuelas de fútbol de “El Nacional”, cumplen con sus expectativas como padre de Familia?**

**Tabla 64.**

**Satisfacción de expectativas padres escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	180	55,05%	55,05%
NO	147	44,95%	100,00%





**Figura 23. Satisfacción de expectativas padres escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** Resulta interesante que al ubicar esta pregunta, existe una mínima diferencia de apenas 10 puntos entre los padres que han cumplido sus expectativas, con los que no han cumplido. El 55% de los encuestados se encuentra satisfecho, mientras el 45% no han satisfecho sus expectativas.

**Pregunta No. 3: ¿Cree que las escuelas de fútbol de “El Nacional” tienen un adecuado sistema de trabajo?**

**Tabla 65.**

**Adecuado sistema de trabajo escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	146	44,65%	44,65%
NO	181	55,35%	100,00%



**Figura 24. Adecuado sistema de trabajo escuelas "El Nacional"**

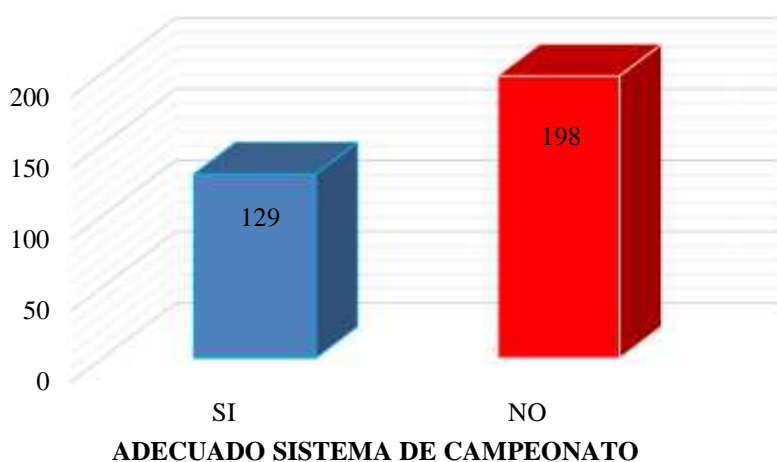
**Interpretación:** Los padres de familia encuestados consideran en su mayoría (55,35%), que las escuelas no tienen un adecuado sistema de trabajo; mientras que el 44,65% consideran que sí.

**Pregunta No. 4: ¿Cree que el sistema de campeonatos internos que realizan las escuelas de fútbol de “El Nacional” son los adecuados?**

**Tabla 66.**

**Adecuado sistema de campeonato escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	129	39,45%	39,45%
NO	198	60,55%	100,00%



**Figura 25. Adecuado sistema de campeonato escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** Al encuestar sobre la consideración de los padres de familia respecto de la organización del campeonato, en su mayoría los padres de familia coinciden en que este tipo de torneos no tiene un adecuado sistema de juego (60,55%) y apenas un 39,45% considera que el sistema actual de campeonato de las escuelas es el correcto.

**Pregunta No. 5: ¿Considera que los entrenadores de las escuelas de fútbol “El Nacional” poseen la capacitación profesional adecuada?**

**Tabla 67.**

**Capacitación profesional adecuada entrenadores escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	120	36,70%	36,70%
NO	207	63,30%	100,00%



**Figura 26. Preparación adecuada entrenadores escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** Como se pudo conocer, el 63,30% de los encuestados creen que los entrenadores no cuentan con una adecuada capacitación; mientras que apenas el 26,40% consideran que los entrenadores están adecuadamente preparados para entrenar a sus hijos.

**Pregunta No. 6: ¿El Profesor y/o entrenador que conduce la escuela de fútbol ha podido satisfacer sus inquietudes como Padre de Familia?**

**Tabla 68.**

**Cumplimiento de expectativas entrenador escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	136	41,59%	41,59%
NO	191	58,41%	100,00%



**Figura 27. Cumplimiento expectativas entrenador escuelas "El Nacional"**

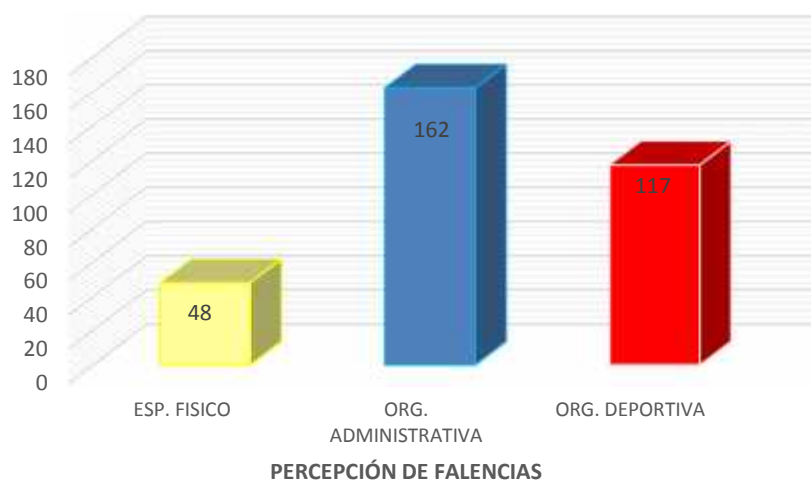
**Interpretación:** Un alto porcentaje de padres de familia consideran que los profesores al frente de las escuelas no están adecuadamente preparados ni han podido satisfacer sus expectativas, tal es así que 191(58,41%) de los encuestados manifestaron su respuesta negativa, y apenas 136 (41,59%) dieron una respuesta afirmando que los entrenadores cumplen sus expectativas.

**Pregunta No. 7: ¿Cuál cree Ud. que es la mayor falencia que tienen las escuelas de fútbol de “El Nacional”?**

**Tabla 69.**

**Principal falencia escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
ESP. FISICO	48	14,68%	14,68%
ORG. ADMINISTRATIVA	162	49,54%	64,22%
ORG. DEPORTIVA	117	35,78%	100,00%



**Figura 28. Principal falencia escuelas "El Nacional"**

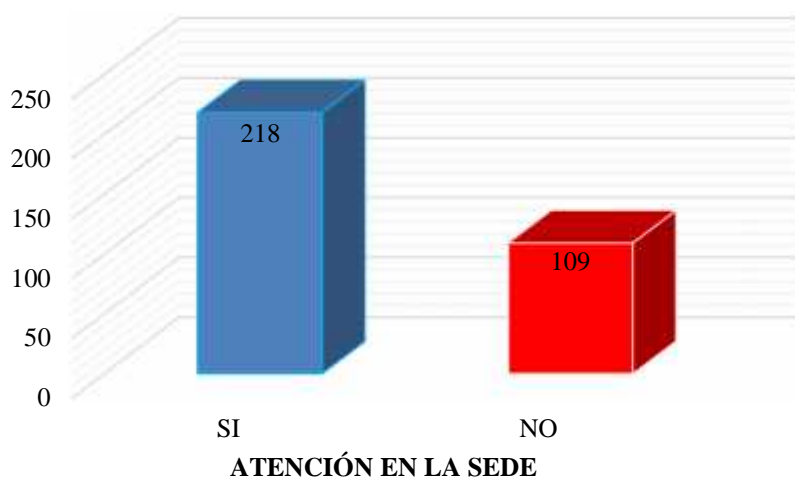
**Interpretación:** Los padres de familia expresaron que el 49,54% de los problemas de las escuelas radica en la parte administrativa, el 35,78% en la organización deportiva y apenas el 14,68% en la ausencia de espacio físico adecuado.

**Pregunta No. 8: ¿Ha requerido atención en la sede administrativa del Club?**

**Tabla 70.**

**Ha requerido atención sede administrativa del Club**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	218	66,67%	66,67%
NO	109	33,33%	100,00%



**Figura 29. Ha requerido atención Sede Administrativa**

**Interpretación:** Mayoritariamente, es decir el 66,67% de los padres de familia han acudido en algún momento a la sede del Club.

**Pregunta No. 9: ¿La atención que ha recibido por parte del personal de servicio en la Sede Administrativa del Club ha sido?**

**Tabla 71.**

**Calidad atención sede administrativa**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
EXCELENTE	50	15,29%	15,29%
BUENA	100	30,58%	45,87%
REGULAR	143	43,73%	89,60%
MALA	34	10,39%	100,00%



**Figura 30. Calidad de atención sede administrativa**

**Interpretación:** Los padres de familia consideran en su gran mayoría que la atención es regular, con el 43,73%; mientras que el 30,58% considera que la atención es buena, 10,39% considera que la atención es mala, por lo que establece, la necesidad de mejorar la calidad de servicio al cliente.

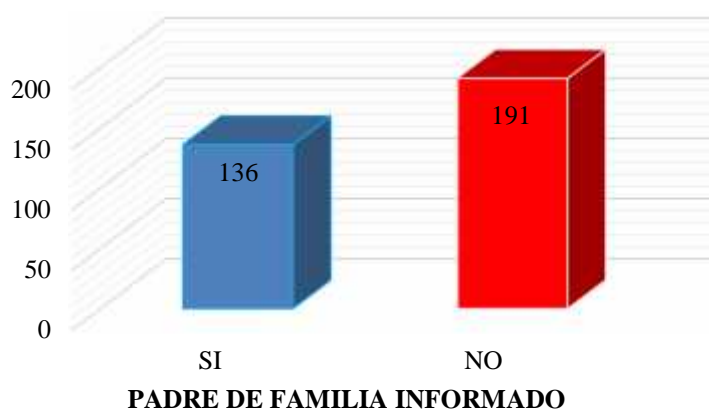
**Pregunta No. 10: ¿Ud. como padre de familia se encuentra informado todo el tiempo sobre las actividades que realizan las escuelas de fútbol?**

**Tabla 72.**

**Padre de familia informado actividad escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	136	41,59%	41,59%
NO	191	58,41%	100,00%





**Figura 31. Padre de familia informado actividades escuelas “El Nacional”**

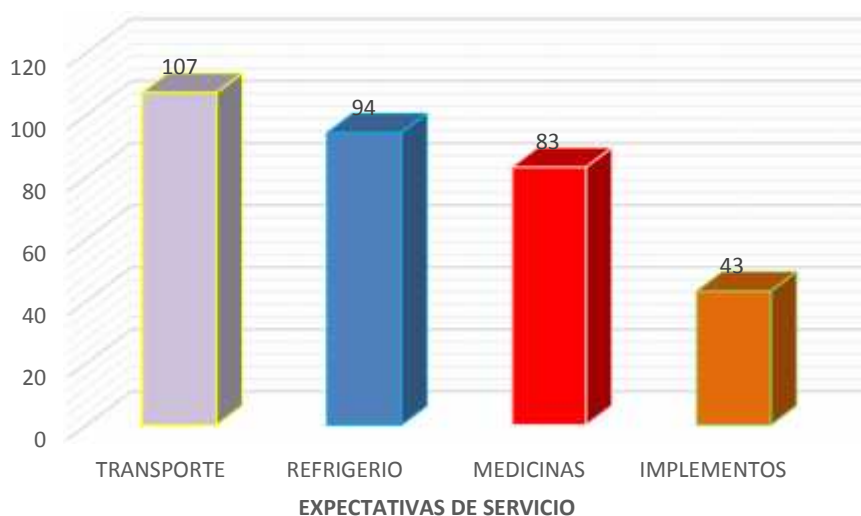
**Interpretación:** Los encuestados manifestaron en su mayoría (58,41%) que la información de las escuelas no es adecuadamente difundida; mientras que el 41,59% de los padres expresó que si se encuentra informado.

**Pregunta No. 11: ¿Qué servicio considera necesario que la escuela de fútbol de “El Nacional” debería implementar?**

**Tabla 73.**

**Expectativas servicio escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
TRANSPORTE	107	32,72%	32,72%
REFRIGERIO	94	28,75%	61,47%
MEDICINAS	83	25,38%	86,85%
IMPLEMENTOS	43	13,15%	100,00%



**Figura 32. Expectativas servicio escuelas “El Nacional”**

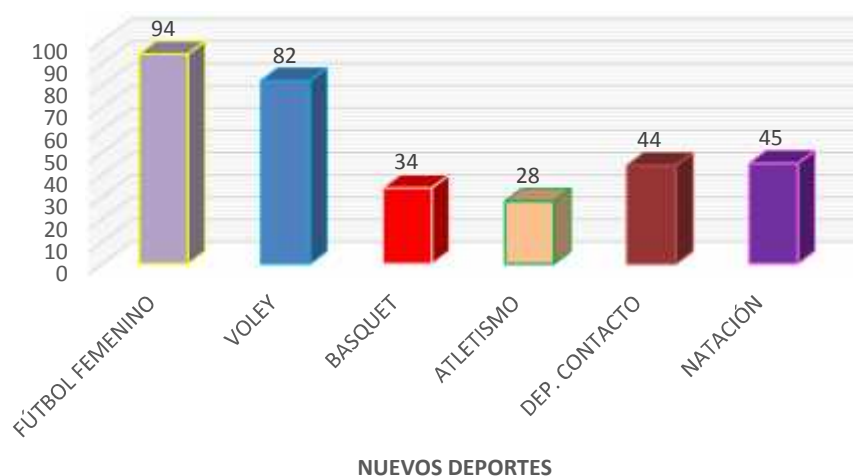
**Interpretación:** Los encuestados en su mayoría concuerdan en que el servicio que requerirían es el transporte, con un 32,72%; mientras que otro grupo importante (28,75%) considera necesario contar con un servicio de refrigerio (28,75%). Finalmente un 13,15% considera la necesidad de contar con mejores implementos.

**Pregunta No. 12: ¿Qué disciplina deportiva considera Ud. que se podría implementar como parte de las escuelas de fútbol?**

**Tabla 74.**

**Nuevos deportes escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
FÚTBOL FEMENINO	94	28,75%	28,75%
VOLEY	82	25,08%	53,82%
BASQUET	34	10,40%	64,22%
ATLETISMO	28	8,56%	72,78%
DEP. CONTACTO	44	13,46%	86,24%
NATACIÓN	45	13,76%	100,00%



**Figura 33. Nuevos deportes escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** Según los encuestado, el deporte que tendría mayor acogida por parte de ellos como padres sería el incrementar las escuelas de fútbol femenino con un 28,75%, el 25,08% creen que el vóley sería una buena opción. Apenas el 8,56% de los encuestados coincide en que el atletismo podría ser implementado.

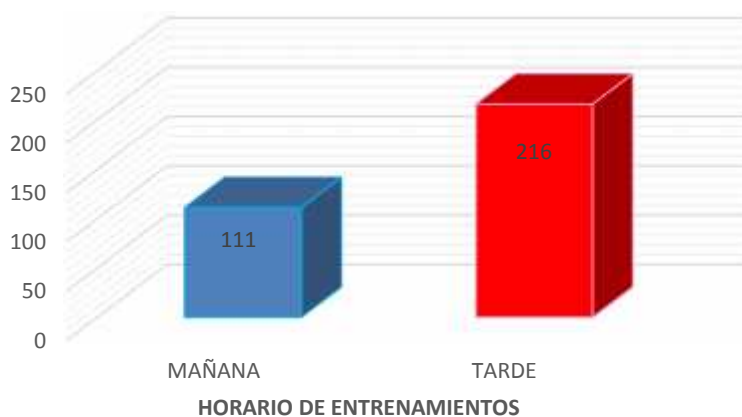
#### 4.9.1.4 Resultados preguntas ALUMNOS escuelas "El Nacional"

##### Pregunta No. 1: ¿En qué horario entrenas?

**Tabla 75.**

##### Horario entrenamiento alumnos escuelas "El Nacional"

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
MAÑANA	111	33,94%	33,94%
TARDE	216	66,06%	100,00%



**Figura 34. Horario entrenamiento escuelas "El Nacional"**

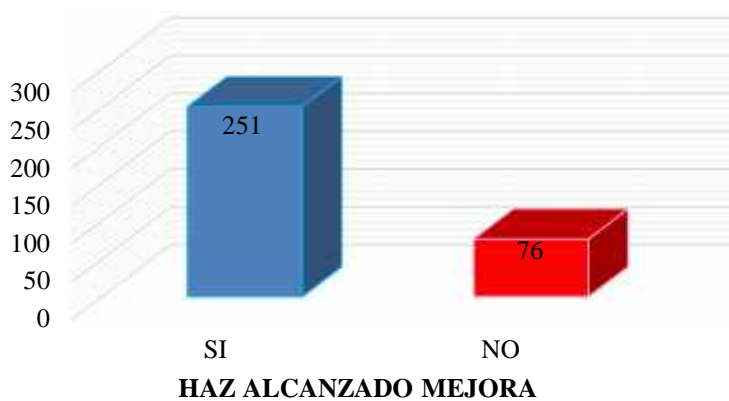
**Interpretación:** La gran mayoría de niños asiste en horas de la tarde a los entrenamientos, con un 66,06%; y el 33,94% en horas de la mañana.

**Pregunta No. 2: ¿Desde qué entrenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al fútbol?**

**Tabla 76.**

**Percepción de mejoría alumnos escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	251	76,76%	76,76%
NO	76	23,24%	100,00%



**Figura 35. Percepción de mejoría alumnos escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** Los alumnos en su mayoría reconocieron que sus habilidades deportivas mejoraron desde que están entrenando en las escuelas, con un 76,76%, mientras que el 23,24% no considera haber mejorado sus habilidades.

**Pregunta No. 3: ¿Te sientes a gusto mientras entrenas en esta escuela?**

**Tabla 77.**

**Sentimiento de gusto alumnos escuelas "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	283	86,54%	86,54%
NO	44	13,46%	100,00%



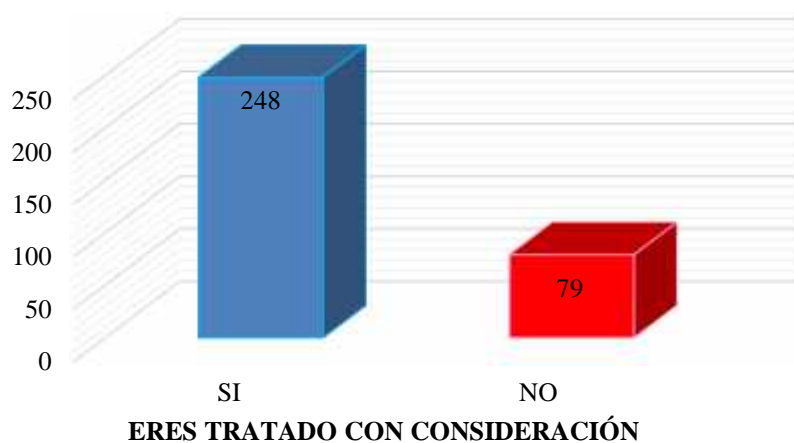
**Figura 36. Sentimiento de gusto alumnos escuelas "El Nacional"**

**Interpretación:** La mayoría de los alumnos coincidió que se siente a gusto en las escuelas, 86,54%; tan solo el 13,36% de los encuestados indicó no estar a gusto.

**Pregunta No. 4: ¿Los entrenadores te tratan con consideración?**

**Tabla 78.****Eres tratado con consideración**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	248	75,84%	75,84%
NO	79	24,16%	100,00%

**Figura 37. Eres tratado con consideración**

**Interpretación:** El 75,84% de los alumnos indica que es tratado con consideración y respeto por sus profesores/entrenadores; y el 24,16% indica que no.

**Pregunta No. 5: ¿Te gusta el uniforme de entrenamiento de este año?****Tabla 79.****Te gusta el uniforme**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	243	74,31%	74,31%
NO	84	25,69%	100,00%



**Figura 38. Te gusta el uniforme**

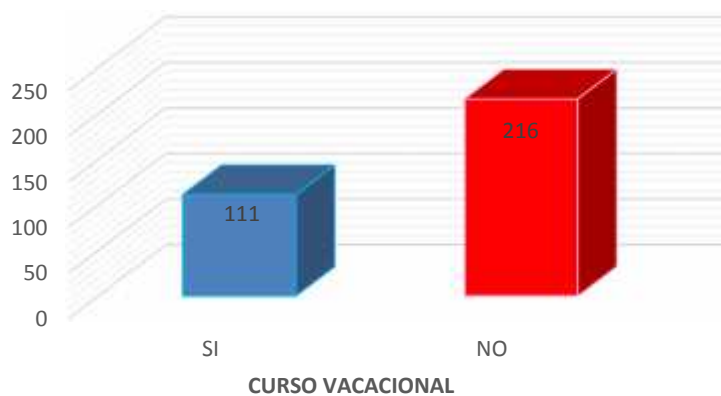
**Interpretación:** El 74,31% de los alumnos de las escuelas “El Nacional” está a gusto con los uniformes de entrenamiento, mientras el 25,69% no.

**Pregunta No. 6: ¿Has participado en los cursos vacacionales de “El Nacional”?**

**Tabla 80.**

**Participación cursos vacacionales "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	111	33,94%	33,94%
NO	216	66,06%	100,00%



**Figura 39 Participación cursos vacacionales "El Nacional"**

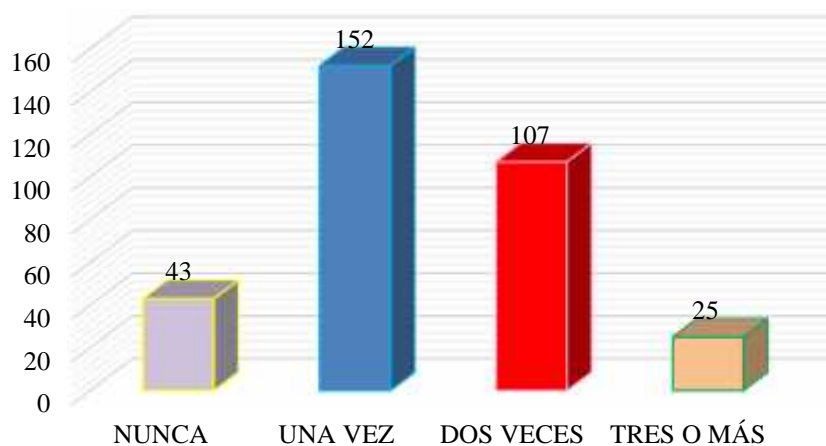
**Interpretación:** La mayoría de los alumnos (66,06%) no ha participado de los cursos vacacionales de “El Nacional” y el 33,94% lo ha hecho en alguna ocasión.

**Pregunta No. 7: ¿Cuántas veces has jugado en los torneos internos?**

**Tabla 81.**

**Cantidad de torneos internos jugados**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
NUNCA	43	13,15%	13,15%
UNA VEZ	152	46,48%	59,63%
DOS VECES	107	32,72%	92,35%
TRES O MÁS	25	7,65%	100,00%



**Figura 40. Cantidad de torneos internos jugados**

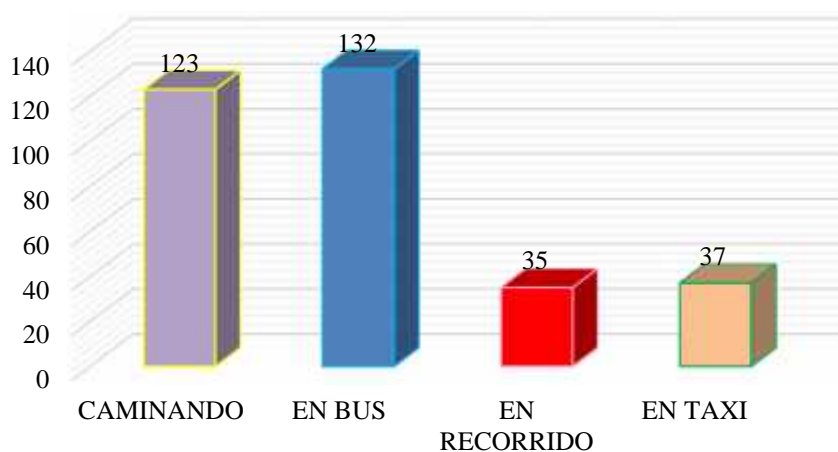
**Interpretación:** Un alto porcentaje de alumnos ha participado entre una y hasta dos ocasiones en los torneos internos aproximadamente el 79,01%; mientras que el 13,15% no lo ha hecho nunca.

**Pregunta No. 8: ¿Cómo vienes a los entrenamientos?**



**Tabla 82.****Medio de transporte**

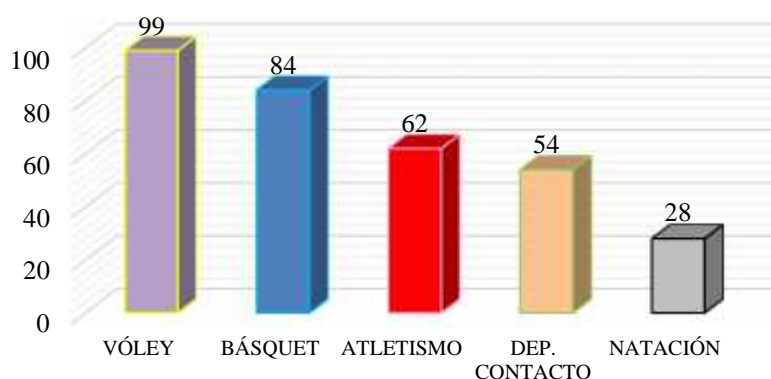
Clase	Frecuencia	%	% acumulado
CAMINANDO	123	37,61%	37,61%
EN BUS	132	40,37%	77,98%
EN RECORRIDO	35	10,70%	88,69%
EN TAXI	37	11,31%	100,00%

**Figura 41. Medio de transporte**

**Interpretación:** Tanto en la mañana como en la tarde el 40,37% de los alumnos va a los entrenamientos en bus público, mientras que el 37,61% lo hace caminando, lo que podría representar en cierto momento un riesgo para la seguridad de los alumnos, finalmente el 11,31% lo hace en taxi y otro porcentaje menor lo hace en recorrido.

**Pregunta No. 9: ¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol?****Tabla 83.****Otro deporte quisieras practicar alumnos escuelas" El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
VÓLEY	99	30,28%	30,28%
BÁSQUET	84	25,69%	55,96%
ATLETISMO	62	18,96%	74,92%
DEP. CONTACTO	54	16,51%	91,44%
NATACIÓN	28	8,56%	100,00%



**Figura 42. Otro deporte quisieras practicar alumnos escuelas "El Nacional"**

**Interpretación** La gran mayoría de los encuestados se pronunció a favor del vóley con un 30,28%, otro alto porcentaje coincide en el básquet a las escuelas de fútbol con un 25,69%. Apenas el 8,56% considera a la natación como un deporte atractivo.

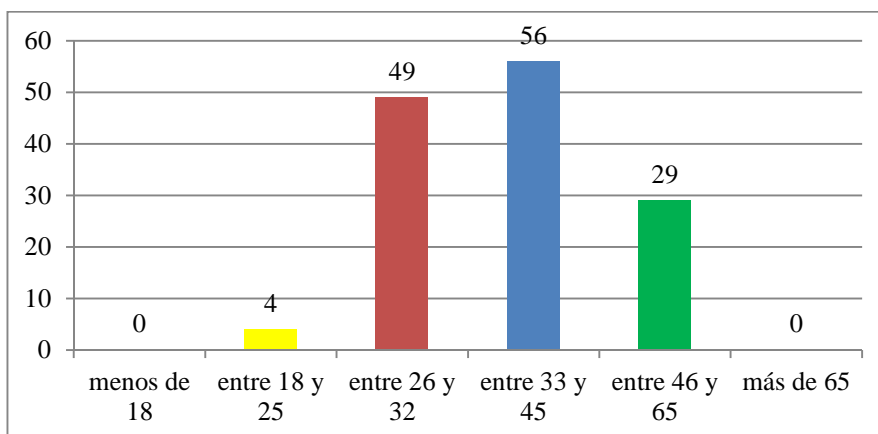
#### 4.9.1.5 Resultados de Información de los padres de otras escuelas

**Pregunta No. 1: Indique su edad:**

**Tabla 84.**

#### **Rango edades padres de familia otras escuelas de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
menos de 18	0	0,00%	0,00%
entre 18 y 25	4	2,90%	2,90%
entre 26 y 32	49	35,51%	38,41%
entre 33 y 45	56	40,58%	78,99%
entre 46 y 65	29	21,01%	100,00%
más de 65	0	0,00%	100,00%



**Figura 43. Rango edades padres de familia otras escuelas de fútbol**

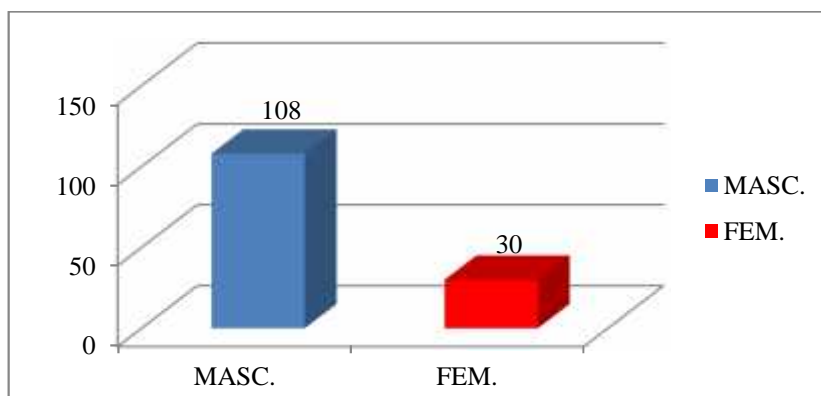
**Interpretación:** Mayoritariamente la edad de los padres de familia se ubica entre 26 y 45 años (76,09%), se observa una menor incidencia en las edades comprendidas entre 46 y 65 años con un aproximado del 21%; y entre 18 y 25 años con apenas el 2,90%.

**Pregunta No. 2 Seleccione su Género:**

**Tabla 85.**

**Género padres de familia otras escuelas de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
MASC.	108	78,26%	78,26%
FEM.	30	21,74%	100,00%



**Figura 44. Género padres de familia otras escuelas**

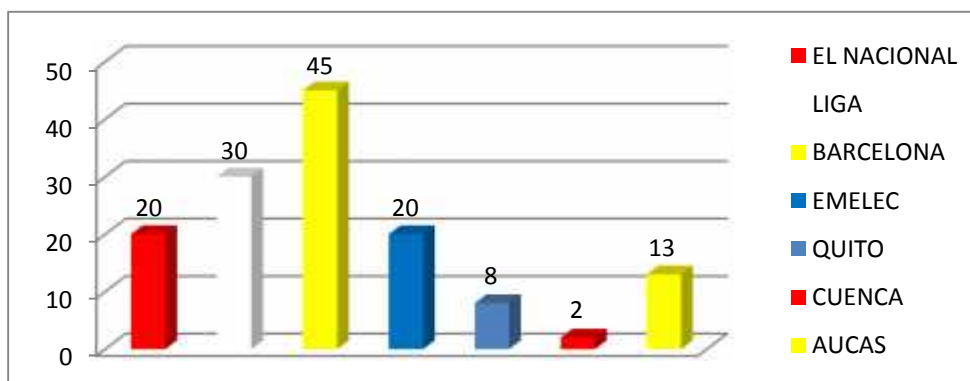
**Interpretación:** El 78% de los encuestados son de género masculino, mientras que el 22% correspondió al género femenino; muy probablemente por ser este un deporte de mayor interés y audiencia en el público masculino.

**Pregunta No. 2: ¿Cuál es el equipo de fútbol de su predilección?**

**Tabla 86.**

**Equipos de predilección de los padres de otras escuelas de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
EL NACIONAL	20	14,49%	14,71%
LIGA	30	21,74%	36,45%
BARCELONA	45	32,61%	69,06%
EMELEC	20	14,49%	83,55%
QUITO	8	5,80%	89,35%
CUENCA	2	1,45%	90,80%
AUCAS	13	9,40%	100,00%



**Figura 45. Equipo de predilección padres de otras escuelas de fútbol**

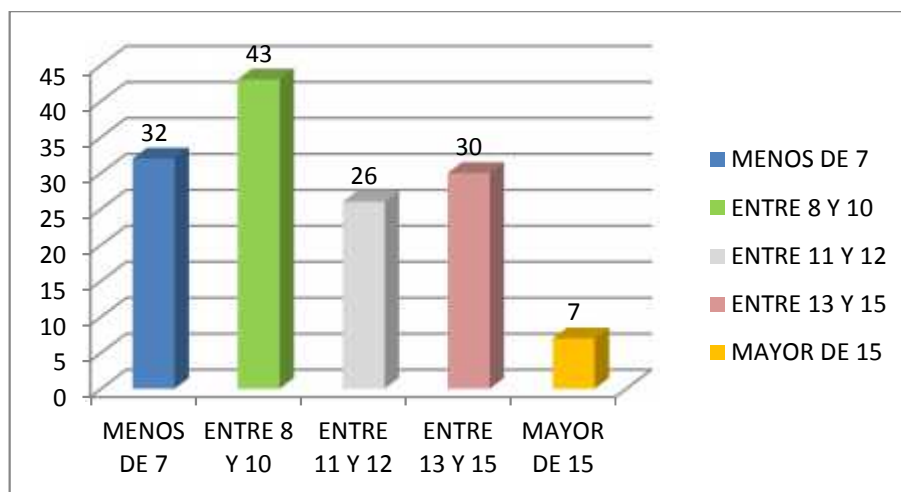
**Interpretación:** La gran mayoría de padres son hinchas de Barcelona, con un 32,61%; seguidos por LDUQ con el 21,74%, luego están con un porcentaje similar Emelec y Nacional con el 14,49%. En la parte baja se encuentra el Deportivo Cuenca con tan solo un aficionado. Se estableció como opción de elección todos equipos que juegan en la serie “A”.

### Pregunta No. 3: Seleccione la edad de su hijo

**Tabla 87.**

#### Edad de los hijos

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
MENOS DE 7	32	23,19%	23,53%
ENTRE 8 Y 10	43	31,16%	54,35%
ENTRE 11 Y 12	26	18,84%	73,19%
ENTRE 13 Y 15	30	21,74%	94,93%
MAYOR DE 15	7	5,07%	100,00%



**Figura 46. Edad de los hijos**

**Interpretación:** Los padres de familia que más acompañan a sus hijos a los entrenamientos, son los que están en edades comprendidas entre 8 y 10 años con un 31,16% de incidencia; mientras que los más adolescentes debido a su edad, ya no asisten en compañía de sus padres a los entrenamientos.

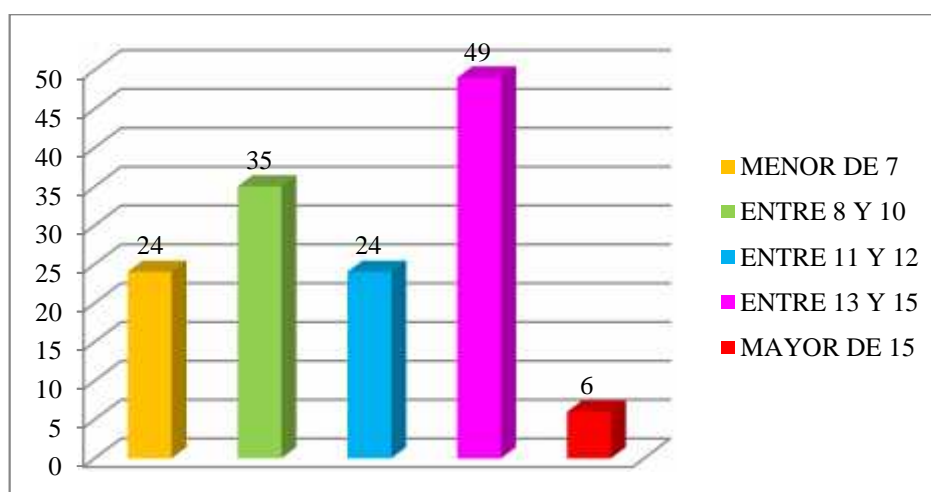
#### 4.9.1.6 Resultados de identificación del alumno de otras escuelas

**Pregunta No. 1: Indique su edad:**

**Tabla 88.**

**Edad alumno de otras escuelas**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
MENOR DE 7	24	17,39%	17,39%
ENTRE 8 Y 10	35	25,36%	42,75%
ENTRE 11 Y 12	24	17,39%	60,14%
ENTRE 13 Y 15	49	35,51%	95,65%
MAYOR DE 15	6	4,35%	100,00%



**Figura 47. Edad alumno otras escuelas**

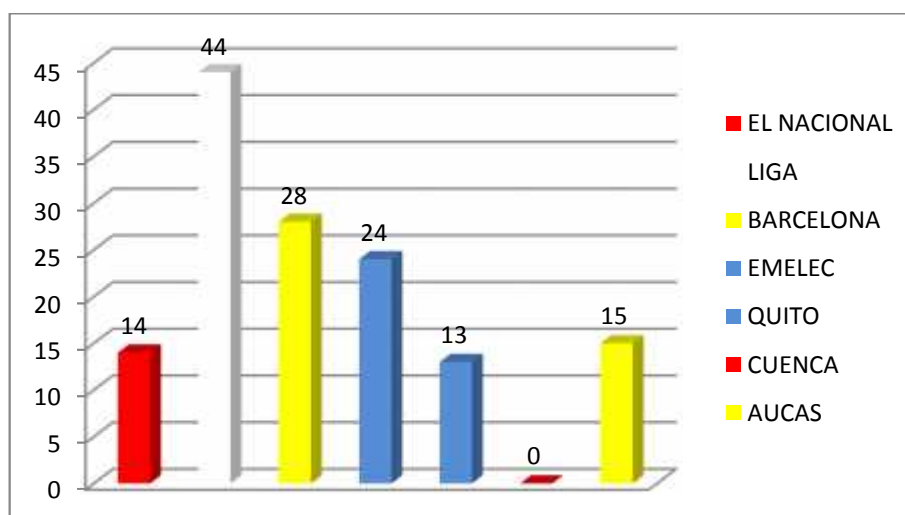
**Interpretación:** Un alto porcentaje de los alumnos que participaron de esta encuesta, se encuentra en edades comprendidas entre 13 y 15 años, siendo el 35,51%. Así mismo, un alto porcentaje (25,36%) se encuentran entre los 8 y 10 años, apenas el 4,35% de los alumnos son mayores de 15 años.

**Pregunta No. 2: Indica el nombre del equipo del que eres hincha**

**Tabla 89.**

**Equipo de predilección alumnos de otras escuelas de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
EL NACIONAL	14	10,14%	10,14%
LIGA	44	31,88%	42,02%
BARCELONA	28	20,14%	62,17%
EMELEC	24	17,65%	79,82%
QUITO	13	9,42%	89,24%
CUENCA	0	0,00%	89,24%
AUCAS	15	10,76%	100,00%



**Figura 48. Equipo de predilección alumnos de otras escuelas de fútbol**

**Interpretación:** La gran mayoría de alumnos manifestaron ser hinchas de LDU, con un 31,88%; de Barcelona con el 20,14%, luego Emelec con el 17,65%. En la parte baja se encuentra Aucas, Nacional y Deportivo Quito, con 15,14, y 13 respectivamente.

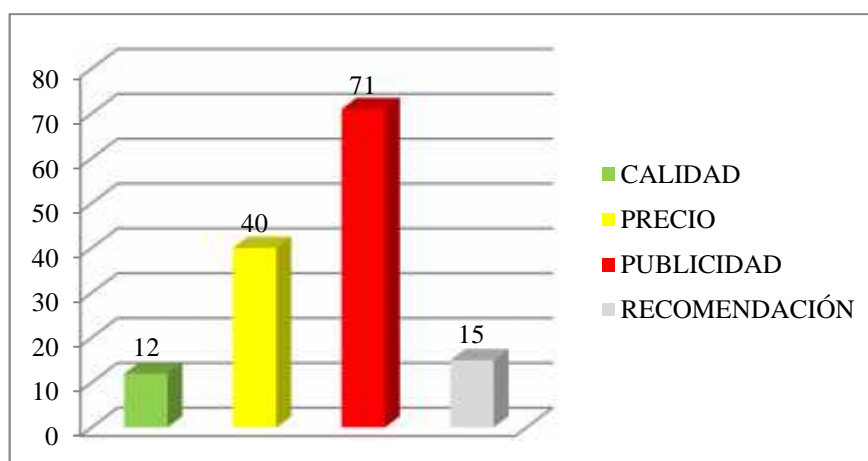
#### 4.9.1.7 Resultados de las preguntas padres de familia de otras escuelas

##### Pregunta No. 1: ¿Por qué razón eligió esta escuela de fútbol?

**Tabla 90.**

**Razón de elección de esta escuela de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
CALIDAD	12	8,70%	8,70%
PRECIO	40	28,99%	37,69%
PUBLICIDAD	71	51,45%	89,13%
RECOMENDACIÓN	15	10,87%	100,00%



**Figura 49. Razón de elección de esta escuela de fútbol**

**Interpretación:** La gran mayoría de padres de familia concuerdan en que eligieron a su escuela debido a una atractiva campaña publicitaria (51,45%); seguido de un 28,99% que eligieron basados en el precio; mientras que el porcentaje más bajo 8,70%, lo hicieron por la calidad de la escuela.

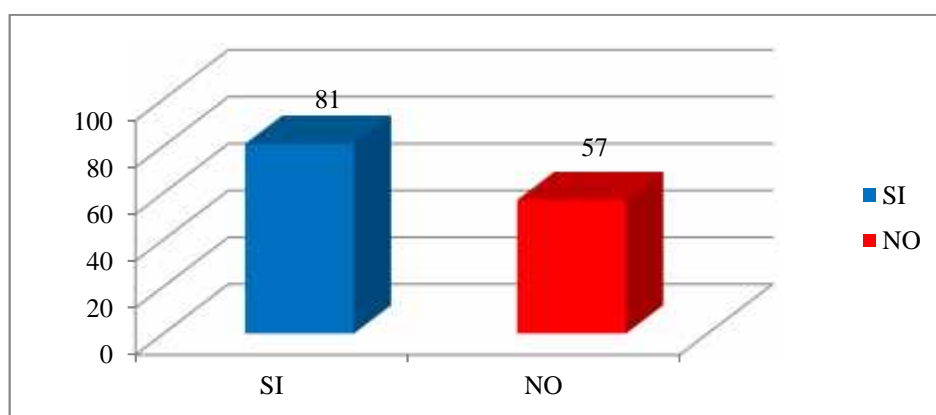


**Pregunta No. 2: ¿La escuela cumple con sus expectativas como padre de familia?**

**Tabla 91.**

**Satisfacción expectativas escuela de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	81	58,70%	58,70%
NO	57	41,30%	100,00%



**Figura 50. Satisfacción de expectativas escuela de fútbol**

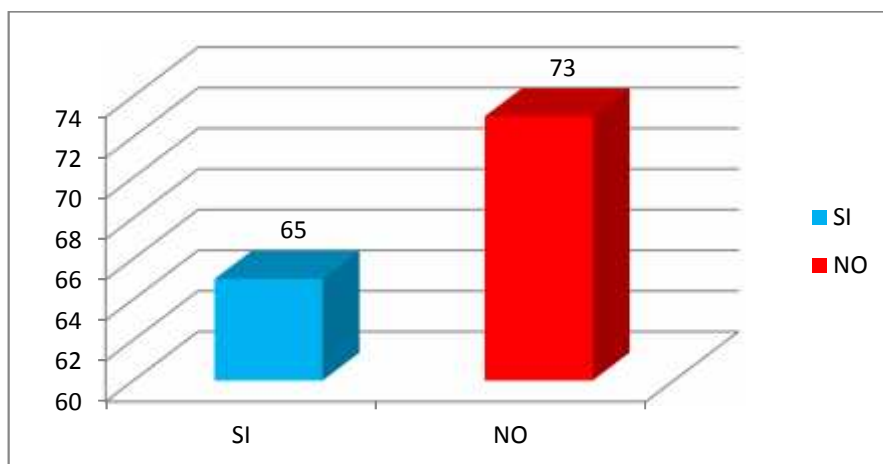
**Interpretación:** La mayoría de padres coincide en que la escuela ha cumplido con sus expectativas, siendo el 58,70% mientras el 41,30% que no.

**Pregunta No. 3: ¿Cree que esta escuela tiene un adecuado sistema de trabajo?**

**Tabla 92.**

**Adecuado sistema de trabajo otras escuelas**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	65	47,10%	47,10%
NO	73	52,90%	100,00%



**Figura 51. Adecuado sistema de trabajo otras escuelas**

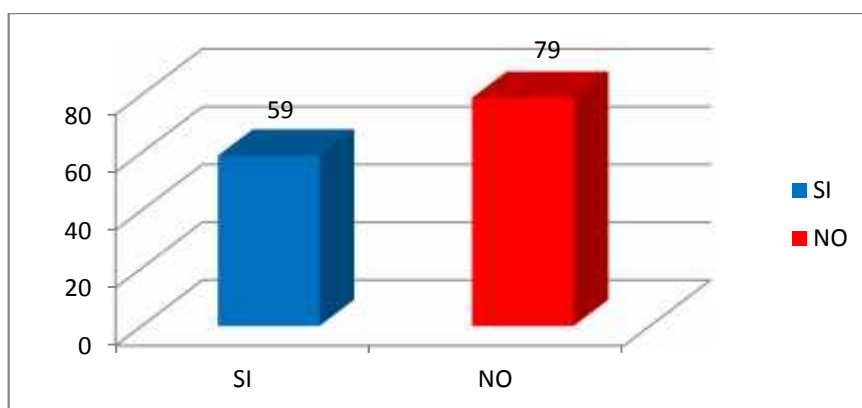
**Interpretación:** Los padres de familia encuestados consideran en su mayoría (52,90%), que la escuela de fútbol donde entrena su hijo no tiene un adecuado sistema de trabajo; mientras que el 47,10% considera sí.

**Pregunta No. 4: ¿Antes de matricular a su hijo en esta escuela Ud. revisó otras opciones?**

**Tabla 93.**

**Revisión de otras opciones**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	59	42,75%	42,75%
NO	79	57,25%	100,00%



**Figura 52. Revisión de otras opciones**

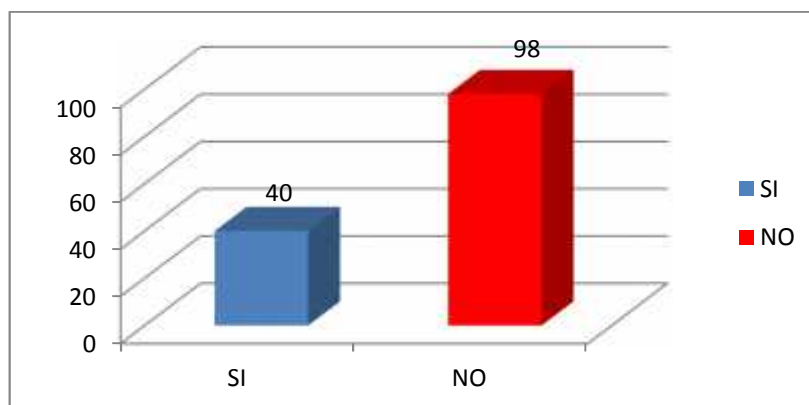
**Interpretación:** La mayoría de los padres de familia acordaron que no habían revisado opciones ni habían hecho una pequeña investigación de mercado, siendo el 57,25%; por otro lado, el 42,75% si había realizado un análisis sobre otras opciones.

**Pregunta No. 5: ¿Ha oído hablar Ud. sobre las escuelas de fútbol de “El Nacional”?**

**Tabla 94.**

**Ha escuchado hablar de las escuelas de fútbol “El Nacional”**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	40	28,99%	28,99%
NO	98	71,01%	100,00%



**Figura 53. Ha escuchado hablar de las escuelas de fútbol "El Nacional"**

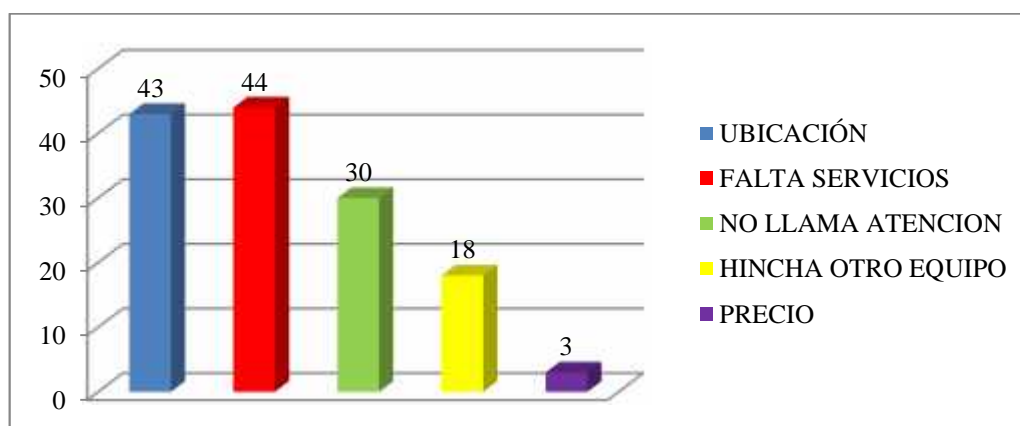
**Interpretación:** El 71,01% los padres de familia encuestados coincide en que no había escuchado hablar de las escuelas de fútbol de “El Nacional”, mientras que apenas el 28,99%, si había escuchado hablar.

**Pregunta No. 6: ¿Por qué no matriculó a su hijo en una escuela “El Nacional”?**

**Tabla 95.**

**Razones para no matricular a su hijo escuela "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
UBICACIÓN	43	31,16%	31,16%
FALTA SERVICIOS	44	31,88%	63,04%
NO LLAMA ATENCION	30	21,74%	84,78%
HINCHA OTRO EQUIPO	18	13,04%	97,83%
PRECIO	3	2,17%	100,00%



**Figura 54. Razones para no matricular a su hijo escuelas "El Nacional"**

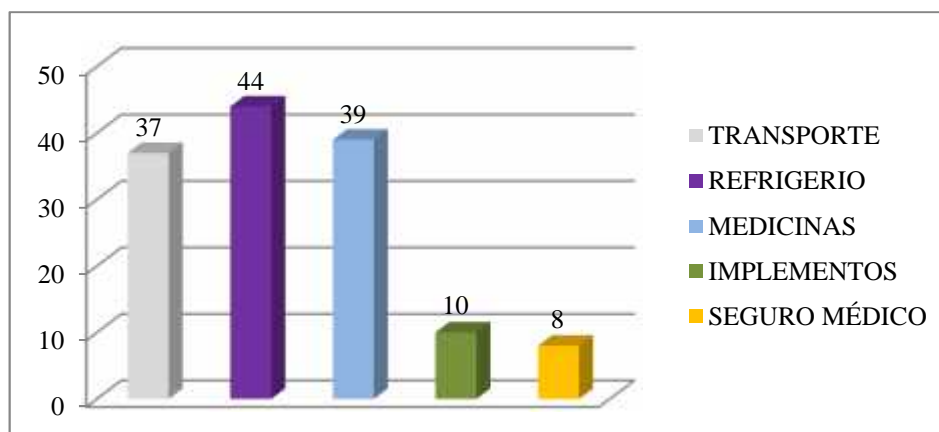
**Interpretación:** La gran mayoría de padres de familia no optaron por una escuela de “El Nacional” porque carecen de servicios y además por su ubicación alejada en algunos de los casos, siendo así el 63,04% no optó por estas dos razones. Apenas 3 padres de familia no opto por razones de precio.

**Pregunta No. 7: ¿Qué servicio adicional Ud. considera indispensable para una escuela de fútbol?**

**Tabla 96.**

**Servicio adicional indispensable para una escuela de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
TRANSPORTE	37	26,81%	26,81%
REFRIGERIO	44	31,88%	58,69%
MEDICINAS	39	28,26%	86,95%
IMPLEMENTOS	10	7,25%	94,20%
SEGURO MÉDICO	8	5,80%	100,00%



**Figura 55. Servicio adicional indispensable para una escuela de fútbol**

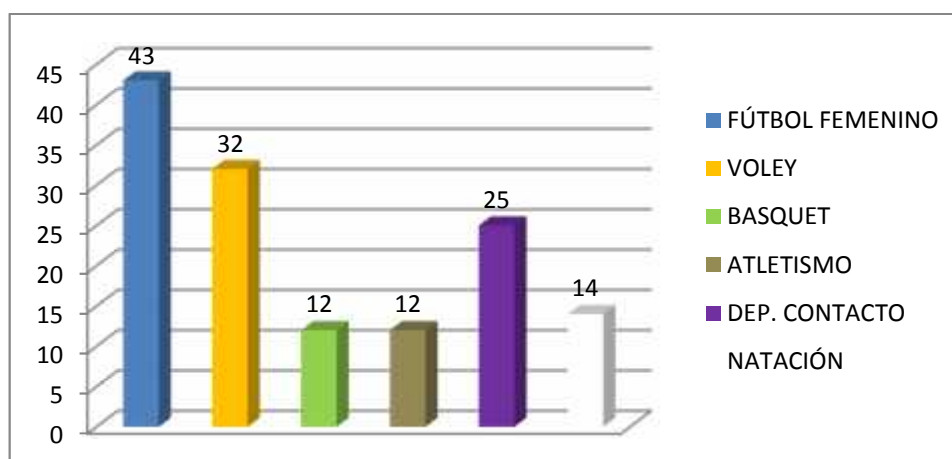
**Interpretación:** Los encuestados en un 31,88% manifestaron que el servicio que requerirían en las escuelas es el refrigerio, el 28,26% medicinas, el 26,81% el servicio de transporte, y finalmente un 7,35% mejores implementos y seguro médico.

**Pregunta No. 8: ¿Qué otra disciplina deportiva considera Ud. que se podría implementar como parte de una escuela de fútbol?**

**Tabla 97.**

**Otro deporte como parte escuela de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
FÚTBOL FEMENINO	43	31,16%	31,16%
VOLEY	32	23,19%	54,35%
BASQUET	12	8,70%	63,04%
ATLETISMO	12	8,70%	71,74%
DEP. CONTACTO	25	18,12%	89,86%
NATACIÓN	14	10,14%	100,00%



**Figura 56. Otro deporte com parte escuela de fútbol**

**Interpretación:** Los encuestados en su mayoría, coinciden en que el deporte que tendría mayor acogida por parte de ellos sería las escuelas de fútbol femenino con un 31,16%, otro número importante el 23,19% creen que el vóley sería una gran opción.

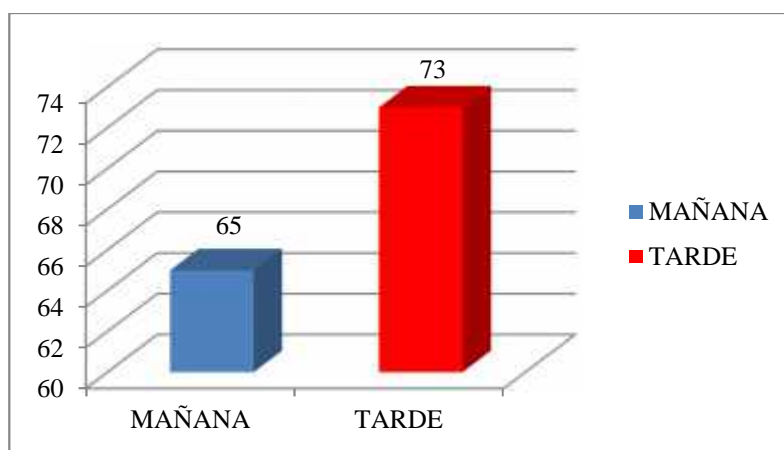
#### 4.9.1.8 Resultados de preguntas a los alumnos de otras escuelas.

##### Pregunta No. 1: ¿En qué horario entrenas?

**Tabla 98.**

##### Horario de entrenamiento alumno de otras escuelas de fútbol

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
MAÑANA	65	47,10%	47,10%
TARDE	73	52,90%	100,00%



**Figura 57. Horario de entrenamiento alumno de otras escuelas de fútbol**

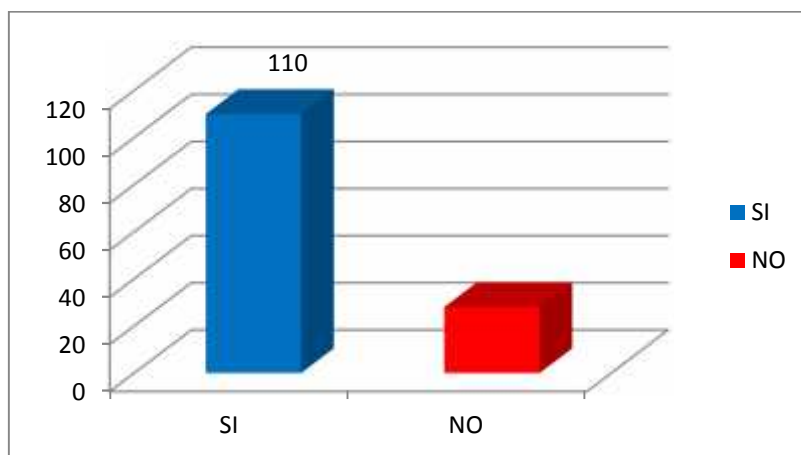
**Interpretación:** A pesar de tener horarios en las escuelas, en su mayoría los niños asisten en horas de la tarde a los entrenamientos, con un 52,90%; y con una mínima diferencia, asisten en la mañana, siendo el 47,10%.

##### Pregunta No. 2: ¿Desde qué entrenas en esta escuela, crees que has mejorado jugando al fútbol?

**Tabla 99.**

##### Percepción de mejoría en otras escuelas de fútbol

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	110	79,71%	79,71%
NO	28	20,29%	100,00%



**Figura 58. Percepción de mejoría otras escuelas de fútbol**

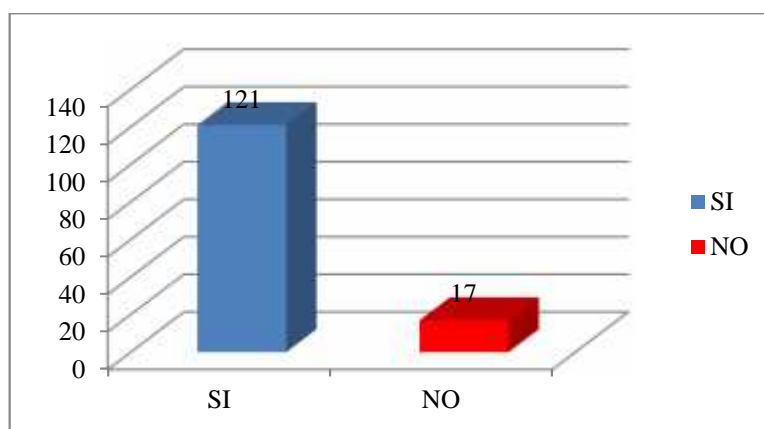
**Interpretación:** Los alumnos en su mayoría reconocieron que sus habilidades mejoraron desde que están entrenando en las escuelas, es así que un 79,71% coincidió con este criterio, mientras que el 20,29% considera que no.

**Pregunta No. 3: ¿Te sientes a gusto mientras entrenas en esta escuela?**

**Tabla 100.**

**Sentimiento de gusto en otras escuelas de fútbol**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	121	87,68%	87,68%
NO	17	12,32%	100,00%



**Figura 59. Sentimiento de gusto en otras escuelas de fútbol**



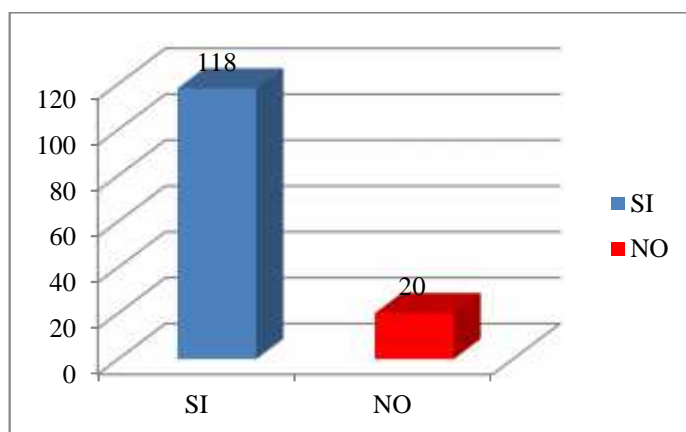
**Interpretación:** Nuevamente la mayoría de los alumnos manifestó que se siente a gusto en las escuelas, (87,68%); tan solo el 12,32% indicó no estar a gusto.

**Pregunta No. 4: ¿Conoces a Antonio Valencia?**

**Tabla 101.**

**Conoces a Antonio Valencia**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	118	85,51%	85,51%
NO	20	14,49%	100,00%



**Figura 60. Conoces a Antonio Valencia**

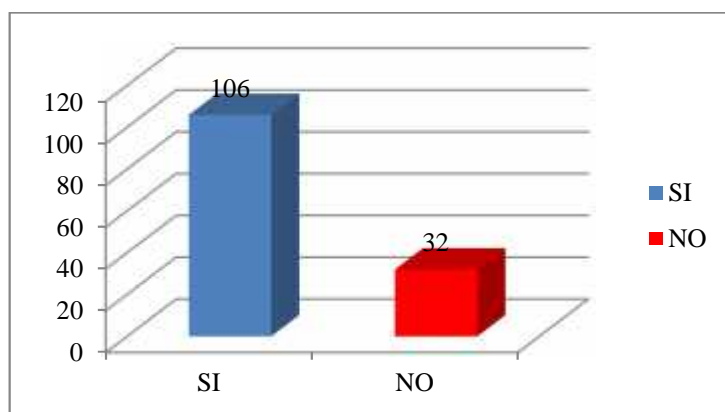
**Interpretación:** El 85,51% de los alumnos indica conocer y saber quién es el jugador Antonio Valencia; y apenas el 14,49% indica que no. Este dato puede ser tomado en cuenta para las estrategias de marketing y publicidad.

**Pregunta No. 5: ¿Sabes en qué club jugó Antonio Valencia mientras era adolescente?**

**Tabla 102.**

**Conocimiento sobre en qué club jugó Antonio Valencia**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
SI	106	76,81%	76,81%
NO	32	23,19%	100,00%



**Figura 61. Conocimiento sobre en qué club jugó Antonio Valencia**

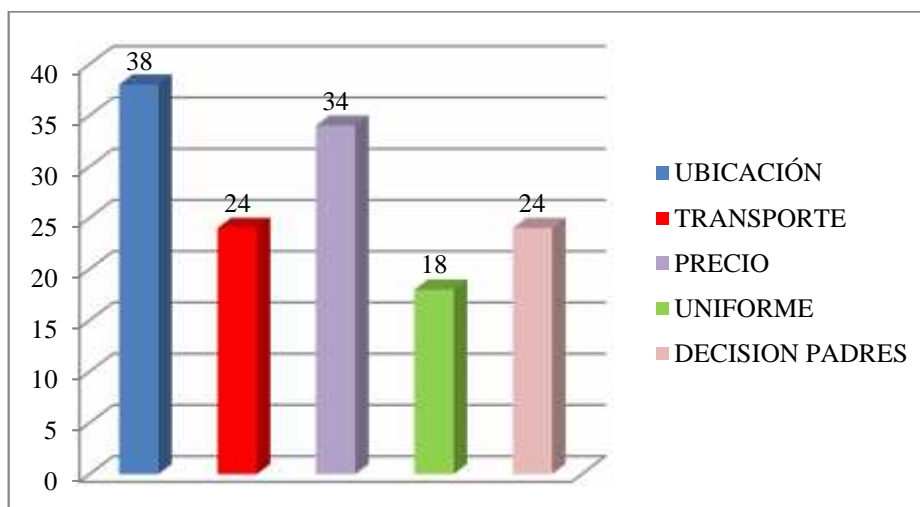
**Interpretación:** Como se puede apreciar, el 76,81% de los encuestados sabe que Antonio Valencia entrenó en las escuelas de “El Nacional” cuando era joven, mientras que el 23,19% desconoce donde jugó Antonio Valencia cuando fue adolescente.

**Pregunta No. 6: ¿Por qué no elegiste ir a una escuela de “El Nacional”?**

**Tabla 103.**

**Razón de no elección de una escuela de fútbol "El Nacional"**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
UBICACIÓN	38	27,54%	27,54%
TRANSPORTE	24	17,39%	44,93%
PRECIO	34	24,64%	69,57%
UNIFORME	18	13,04%	82,61%
DECISION PADRES	24	17,39%	100,00%



**Figura 62. Razón de no elección de una escuela de fútbol "El Nacional"**

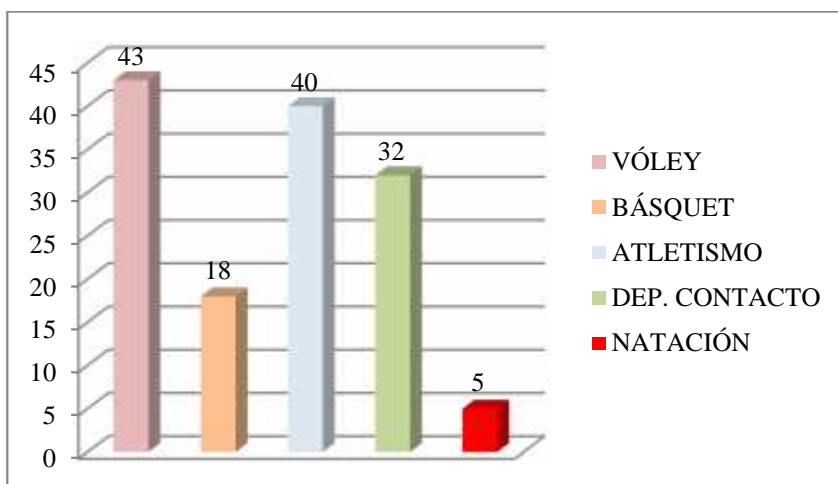
**Interpretación:** El 27,54% de alumnos indica que no eligió una escuela de “El Nacional” por su ubicación geográfica, el 24,64% por el precio, coinciden en igual porcentaje (17,39%) por expresa decisión de los padres y por no contar con transporte. Finalmente un 13,04% indica que no eligió por el uniforme.

**Pregunta No. 7: ¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol?**

**Tabla 104.**

**¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol?**

Clase	Frecuencia	%	% acumulado
VÓLEY	43	31,16%	31,16%
BÁSQUET	18	13,04%	44,20%
ATLETISMO	40	28,99%	73,19%
DEP. CONTACTO	32	23,19%	96,38%
NATACIÓN	5	3,62%	100,00%



**Figura 63 ¿Qué otro deporte quisieras practicar en las escuelas de fútbol?**

**Interpretación:** En esta pregunta, la gran mayoría de los encuestados se pronunció a favor de incrementar el vóley con un 31,16%, otro alto porcentaje coincide en incrementar deportes de contacto a las escuelas de fútbol con un 23,19%. Apenas el 3,62% considera a la natación como un deporte atractivo.

#### 4.9.2 Análisis Bivariado

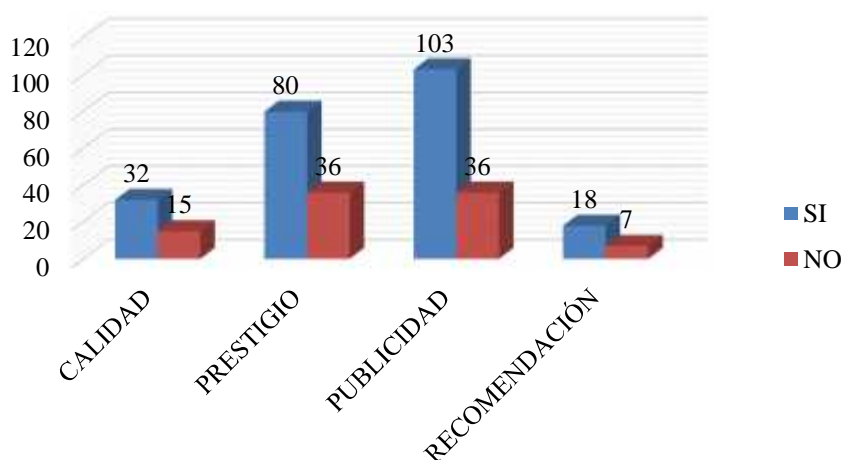
##### 4.9.2.1 Padres de Familia de las escuelas de “El Nacional”

###### Análisis No. 1: Condición de hinchas VS Razón de elección

**Tabla 105.**

###### Condición de hinchas vs Razón de elección

RAZÓN DE ELECCIÓN	HINCHA		TOTAL
	SI	NO	
CALIDAD	32	15	47
PRESTIGIO	80	36	116
PUBLICIDAD	103	36	139
RECOMENDACIÓN	18	7	25
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>94</b>	



**Figura 64. Condición de hincha vs Razón de elección**

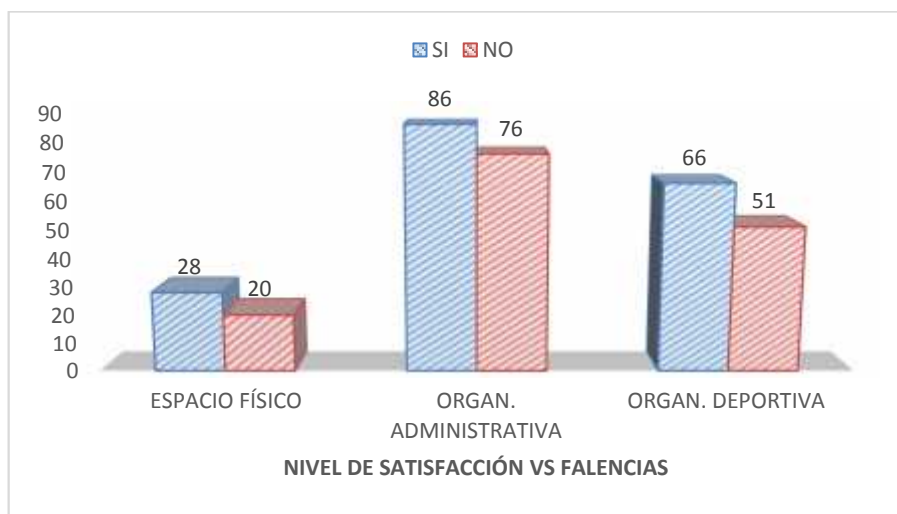
**Interpretación:** Al interactuar entre la condición de hincha del padre de familia y la razón de elección de las escuelas de fútbol, se puede observar que un alto porcentaje de no hinchas lo hicieron por el prestigio ganado que tienen las escuelas y la publicidad que se ha efectuado.

**Análisis No. 2: Sentimiento de satisfacción VS falencias:**

**Tabla 106.**

**Sentimiento de satisfacción vs falencias**

FALENCIAS	SATISFACCIÓN		TOTAL
	SI	NO	
ESPACIO FÍSICO	28	20	48
ORGAN. ADMINISTRATIVA	86	76	162
ORGAN. DEPORTIVA	66	51	117



**Figura 65. Sentimiento de satisfacción vs falencias**

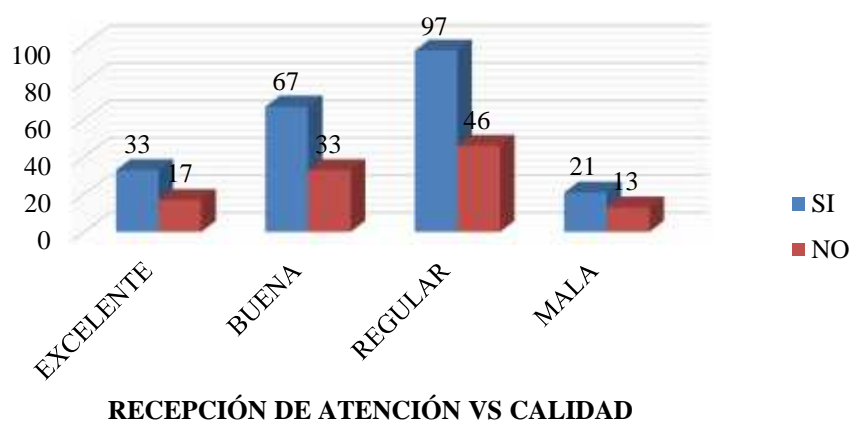
**Interpretación:** Tanto los padres de familia satisfechos como los no satisfechos, concuerdan en que el mayor problema es la organización administrativa, constituyéndose en una necesidad de gestión para mejorar esta área de trascendental importancia en la organización.

**Análisis No. 3: Requerimiento de atención VS calidad de atención:**

**Tabla 107.**

**Requerimiento de atención vs calidad de atención**

CALIDAD	REQUERIMIENTO DE ATENCIÓN		TOTAL
	SI	NO	
EXCELENTE	33	17	50
BUENA	67	33	100
REGULAR	97	46	143
MALA	21	13	34
TOTAL	218	109	



**Figura 66. Requerimiento de atención vs calidad de atención**

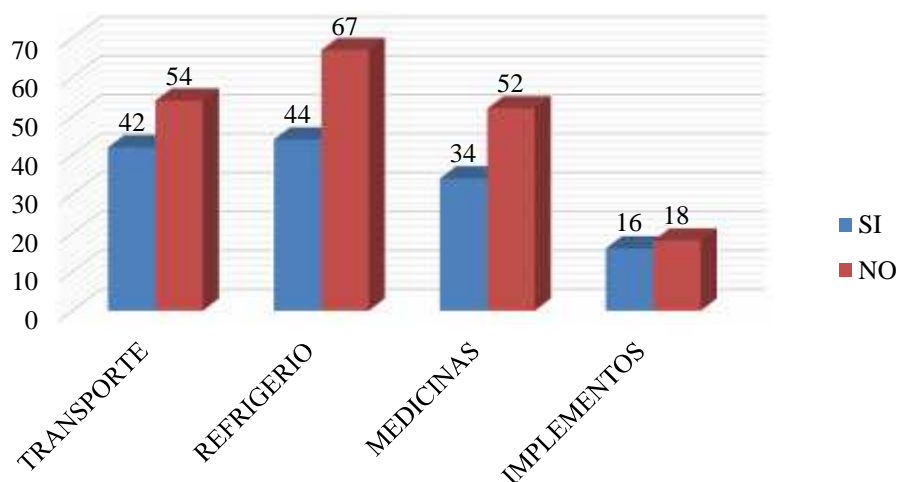
**Interpretación:** Al interactuar entre la recepción de atención y la calidad de la misma, quienes han recibido atención consideran en un alto porcentaje que la calidad del servicio es regular; sin embargo, quienes argumentan no haber requerido atención en la sede del club, en un alto porcentaje también consideran que la calidad del servicio es regular. Esto evidencia que se requiere mejorar los estándares de calidad en la atención al cliente.

#### **Análisis No. 4: Percepción de información Vs otros servicios requeridos**

**Tabla 108.**

##### **Percepción de información vs otros servicios requeridos**

OTROS SERVICIOS	INFORMACIÓN		TOTAL
	SI	NO	
TRANSPORTE	42	54	96
REFRIGERIO	44	67	111
MEDICINAS	34	52	86
IMPLEMENTOS	16	18	34
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>191</b>	



**Figura 67. Percepción de información vs otros servicios requeridos**

**Interpretación:** Al relacionar los datos de la percepción sobre la información que tienen los padres de familia con respecto a su interés en la incorporación de un nuevo servicio, se observa que en su mayoría los padres de familia que no se encuentran informados requieren una mayor cantidad de servicios, esto refleja que la falta de comunicación genera desinformación e inconformidad.

#### 4.9.2.3 Alumnos de las escuelas de “El Nacional”

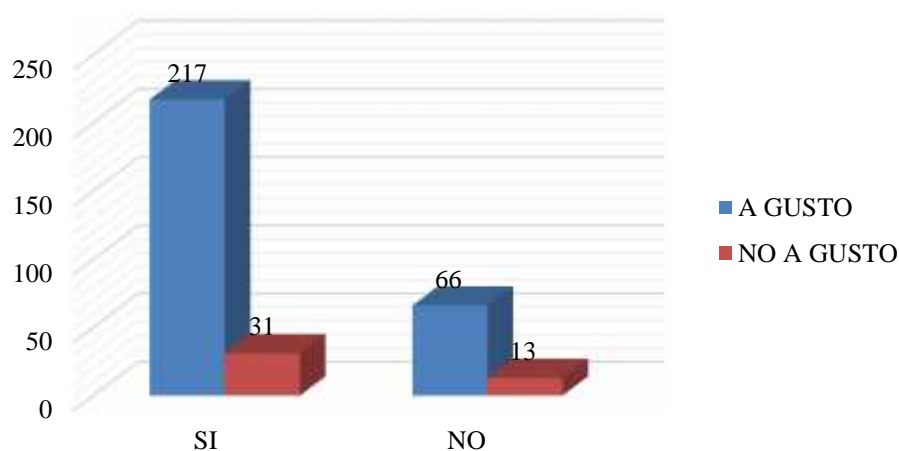
##### Análisis No. 1: Sentimiento de gusto vs buen trato del entrenador

**Tabla 109.**

##### Sentimiento de gusto vs buen trato del entrenador

GUSTO	BUEN TRATO		TOTAL
	SI	NO	
SI	217	66	283
NO	31	13	44
TOTAL	248	79	





**Figura 68. Sentimiento de gusto vs buen trato del entrenador**

**Interpretación:** Existe en este análisis un factor digno de resaltar, y es que el entrenador muestra buen trato al alumno y eso favorece a crear un clima de satisfacción en él, puesto que apenas 13 encuestados indicaron que no se encuentran a gusto en la escuela y no ha recibido buen trato por su profesor. Siendo así, se debe fortalecer esta sensación a fin de que el sentimiento de estar a gusto en la escuela por parte de los alumnos sea mayor.

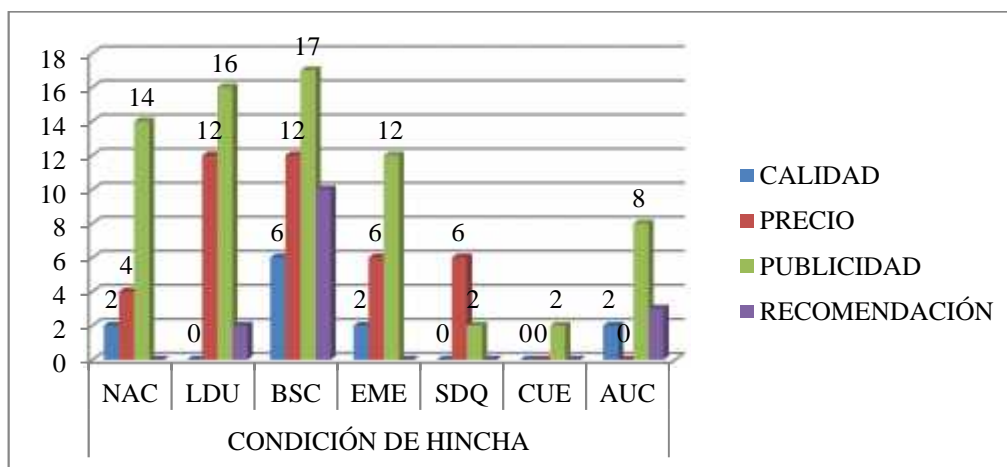
#### 4.9.2.3 Padres de Familia de otras escuelas

##### Análisis No. 1: Condición de hinchada VS Razón de elección

**Tabla 110.**

##### Condición de hinchada vs razón de elección padres otras escuelas

RAZÓN DE ELECCIÓN	CONDICIÓN DE HINCHA							TOTAL
	NAC	LDU	BSC	EME	SDQ	CUE	AUC	
CALIDAD	2	0	6	2	0	0	2	12
PRECIO	4	12	12	6	6	0	0	40
PUBLICIDAD	14	16	17	12	2	2	8	71
RECOMENDACIÓN	0	2	10	0	0	0	3	15
TOTAL	20	30	45	20	8	2	13	



**Figura 69. Condición de hincha vs razón de elección**

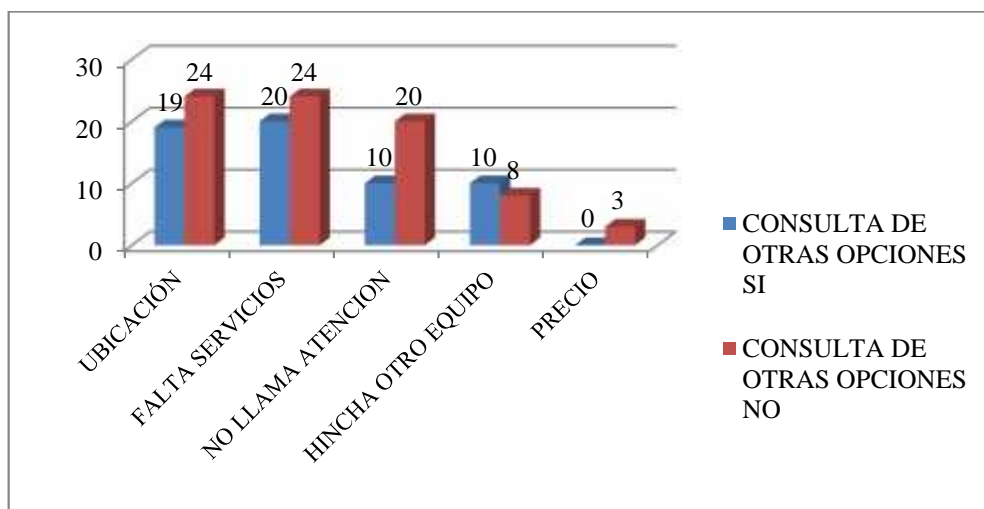
**Interpretación:** Relacionando la predilección por algún equipo por parte del padre de familia y la razón de elección de las escuelas de fútbol, se puede concluir que un alto porcentaje de los padres de familia sin distinción de equipo lo hicieron por la publicidad que tienen las escuelas y otro grupo por el precio.

**Análisis No. 2: Razón de no elección vs consulta de otras opciones:**

**Tabla 111.**

**Razón de no elección vs consulta de otras opciones**

RAZÓN NO ELECCIÓN	CONSULTA DE OTRAS OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
UBICACIÓN	19	24	43
FALTA SERVICIOS	20	24	44
NO LLAMA ATENCION	10	20	30
HINCHA OTRO EQUIPO	10	8	18
PRECIO	0	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>79</b>	



**Figura 70. Razón de no elección vs consulta de otras opciones**

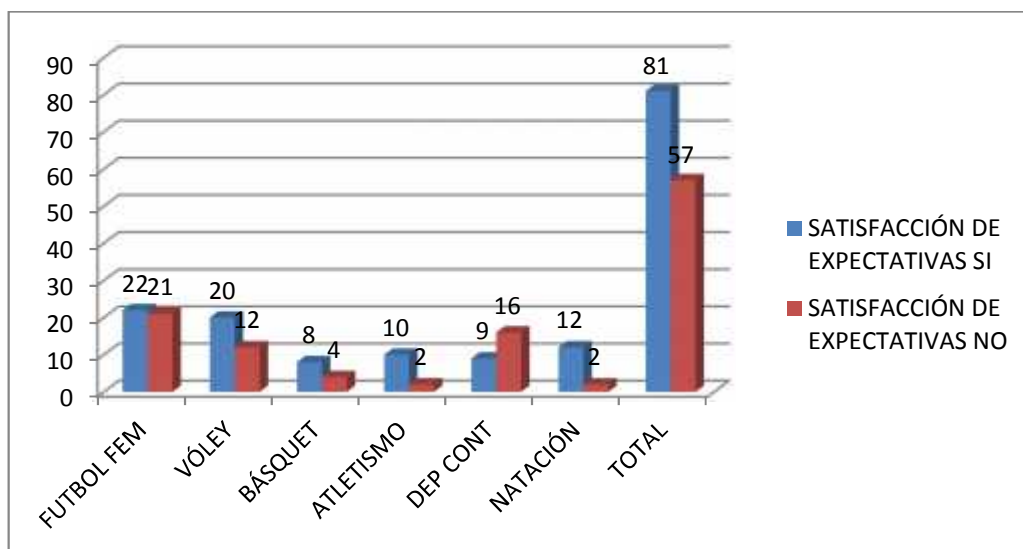
**Interpretación:** Interactuando la razón de no elección de una escuela de “El Nacional” y la consulta de otras opciones antes de matricular al alumno en una u otra escuela, existe un alto porcentaje que no consultó otras opciones y coincide en la ubicación de las escuelas, otro alto porcentaje en lo que corresponde a la falta de servicios. Las escuelas deben promocionar mucho más información que sirva de referente para la elección de los padres de familia.

### **Análisis No. 3: Cumplimiento de expectativas VS requerimientos de otras disciplinas deportivas.**

**Tabla 112.**

#### **Cumplimiento de expectativas vs requerimientos de otras disciplinas deportivas**

OTROS DEPORTES	SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
FUTBOL FEM	22	21	43
VÓLEY	20	12	32
BÁSQUET	8	4	12
ATLETISMO	10	2	12
DEP CONT	9	16	25
NATACIÓN	12	2	14
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>57</b>	



**Figura 71. Cumplimiento de expectativas vs requerimientos de otros deportes**

**Interpretación:** Cuando comparamos la información que brindaron los encuestados en cuanto a la satisfacción de expectativas, con el requerimiento de otras disciplinas deportivas, en su mayoría, quienes consideran que si se ha cumplido las expectativas, requiere incluir otros deportes, entre ellos el más solicitado es el fútbol femenino.

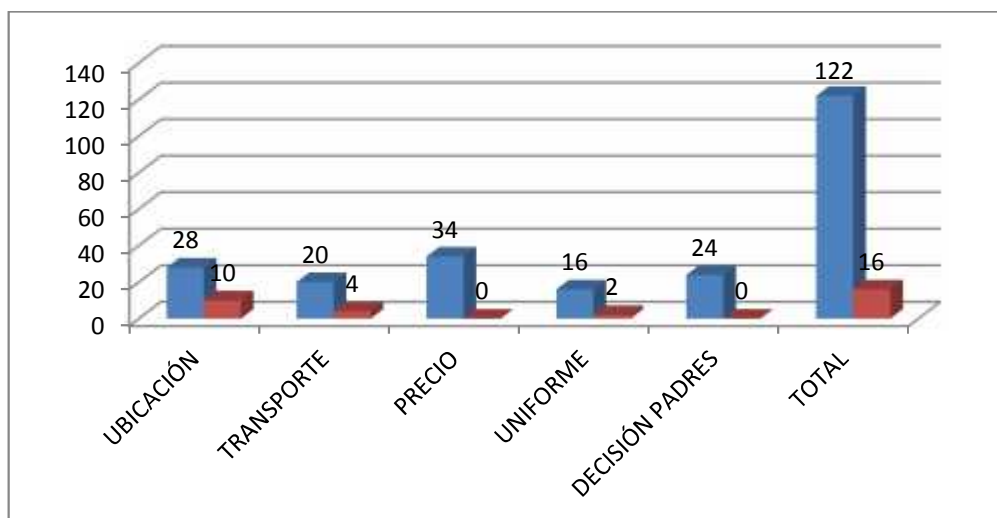
#### 4.9.2.4 Alumnos de otras escuelas de fútbol

**Análisis No. 1: Razón de no elección de una escuela “El Nacional” vs sentimiento de gusto.**

**Tabla 113.**

**Razón de no elección de una escuela "El Nacional" vs sentimiento de gusto**

SERVICIOS REQUERIDOS	ESCUCHADO DE OTRAS OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
UBICACIÓN	28	10	38
TRANSPORTE	20	4	24
PRECIO	34	0	34
UNIFORME	16	2	18
DECISIÓN PADRES	24	0	24
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>16</b>	



**Figura 72. Razón de no elección de una escuela "El Nacional" vs sentimiento de gusto**

**Interpretación:** Como se puede apreciar, existe un alto número de alumnos que no se sienten a gusto en la escuela donde se encuentran y su razón de no elección fue por la condición de ubicación de la escuela, y otros muestran su descontento por la no elección debido al transporte.

#### 4.10 Análisis de la Oferta y principales competidores

Para calcular la oferta de escuelas de fútbol en el Ecuador, se considera la información proporcionada por la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). Para las escuelas "El Nacional", sus principales competidores son los siguientes:

**Tabla 118.**  
**Principales competidores**

<b>Equipo</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad de Escuelas</b>	<b>Cantidad de Alumnos</b>	<b>Capacidad Instalada</b>
Barcelona	Guayaquil	4	1.206	1.500
LDU-Q	Quito	4	568	700
Emelec	Guayaquil	2	680	800
SDQ	Quito	3	456	500
Cuenca	Cuenca	1	323	400
Independiente	Quito	3	122	200
LDU-L	Loja	1	234	300
Aucas	Quito	1	321	500
	<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>3.910</b>	<b>4.900</b>

Los principales competidores de “El Nacional”, son los equipos de fútbol de primera categoría, quienes están en condiciones de cubrir una demanda aproximada de 4.900 alumnos a nivel nacional y que actualmente tienen un total de 3.910 alumnos.

#### **4.11 Análisis de la Demanda**

- Cantidad de niños jóvenes en edades comprendidas entre 5 y 18 años: 733.031 (Referencia INEC).
- Cantidad de Oferta de los principales equipos: 4.900 (En referencia a la capacidad instalada).
- Cantidad máxima de alumnos inscritos en las escuelas de “El Nacional”: 2845(Referencia Agosto 2014).

#### **4.11 Estimación de la demanda insatisfecha**

La demanda insatisfecha consiste en determinar la diferencia entre la demanda del mercado, menos la oferta existente. Por lo tanto:

Demanda General – Oferta = Demanda Insatisfecha

Reemplazamos los datos obtenidos anteriormente y tenemos:

Demanda Insatisfecha =  $733.031 - (4.900 + 2845)$

Demanda Insatisfecha = 725.286

Por ello en concordancia con el análisis respectivo, se concluye que existe una gran oportunidad de mercado, ya que la demanda supera claramente a la oferta existente, en el ámbito de quienes buscan los servicios de las escuelas de fútbol, considerando el entorno nacional, la estimación es de aproximadamente que el 1% puedan ser registrados como alumnos, esto quiere decir que se estima un aproximado de 7.253 nuevos alumnos.

#### **4.13 Selección del mercado meta**

##### **4.13.1 Mercado meta de las escuelas de fútbol “El Nacional”**

Para el las escuelas de futbol “El Nacional”, todos los segmentos de mercado en los que se dividió el análisis cumplen con las características antes descritas, esto debido a que todos en uno u otro momento deportivo del Club, tendrán mayor apego, afición, emoción y estímulo, razón por la que indiscutiblemente podría cambiar por su propia consciencia a otro segmento.

##### **4.13.2 Tamaño del Mercado Meta del Club Deportivo “El Nacional”**

El tamaño del mercado depende del número de personas que manifiestan su necesidad o deseo de recibir el servicio de entrenamiento en las escuelas de fútbol, comprometiéndose a asignar los recursos necesarios para satisfacer sus requerimientos. Para las escuelas, los segmentos y tamaños del mercado son los siguientes:

**Tabla 114.****Tamaño del mercado escuelas de fútbol**

<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>	
Segmento de Sociedad	Cantidad Estimada
PADRES DE FAMILIA	5.428
ALUMNOS	7.253

**4.14 Conclusiones de la investigación y segmentación**

Luego de realizado el proceso de investigación y segmentación de mercados para las escuelas de fútbol “El Nacional”, se concluye que:

- Existe un mercado atractivo para las escuelas, que constituyen mayoritariamente los alumnos que se encuentran en los sectores donde existe la infraestructura de las escuelas de fútbol.
- Hay un amplio mercado que se ha dejado de motivar debido a la falta de publicidad y medios para captar estos segmentos.
- En el mercado existe demanda insatisfecha para escuelas de futbol femenino, por lo que las escuelas “El Nacional” podrían ofrecer un servicio exclusivo para niñas y jóvenes.
- El ecua vóley es una disciplina deportiva que tiene buena aceptación en el país, y se podría combinar su practica con el fútbol
- Los servicios adicionales requeridos por los clientes son el refrigerio y el transporte.



- Es necesario mejorar la atención y servicio al cliente en la Sede Administrativa.
- El Club mantiene una amplia red de escuelas de fútbol, la misma que es bien apreciada por la sociedad, sin embargo necesita mejorar sus actividades de captación y retención de clientes.
- Resulta totalmente necesario para las escuelas generar un adecuado sistema de gestión, a fin de fidelizar a los integrantes existentes, y por este medio, formar un nuevo grupo de clientes que permitan acrecentar la red existente.
- Los padres de familia de las escuelas de fútbol piensan que hay que mejorar la comunicación de las actividades que se realizan en los entrenamientos o partidos. Es importante que los entrenadores tengan más y mejor comunicación con los padres.
- Se debe buscar alianzas con personas de influencia, en el caso particular de Antonio Valencia se debe motivar su participación para ser la imagen de las escuelas e incentivar a los padres y alumnos la inscripción en nuestras escuelas.

## CAPITULO V

### MODELO DE GESTIÓN

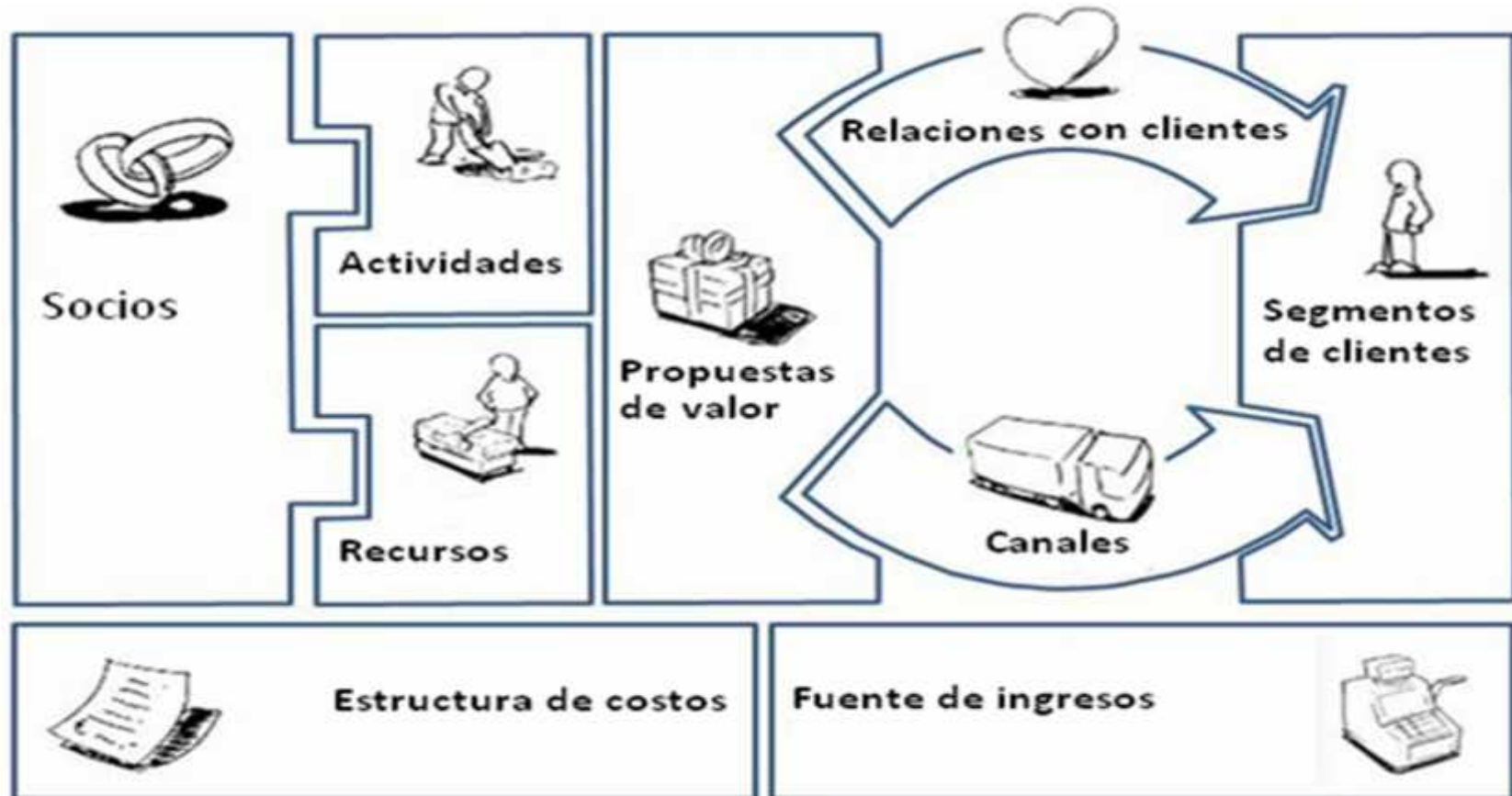
#### 5.1 Introducción

El Modelo de Gestión para las escuelas de fútbol El Nacional, se fundamenta en el modelo de negocio Canvas, el cual se basa en nueve elementos que describen la generación de valor en una organización, estos elementos son:

1. **Segmentos de clientes.-** agrupa a los clientes que conforman el mercado potencial, hacia donde se dirige la propuesta de la organización.
2. **Propuesta de valor.-** descripción de los productos y servicios que se ofrece a cada segmento de clientes.
3. **Canales de distribución.-** definición de la forma a través de la cual se llega al segmento de clientes.
4. **Relaciones con los clientes.-** recursos necesarios para mantener una relación sustentable con el cliente.
5. **Flujos de ingresos.-** aporte monetario de los clientes.
6. **Recursos claves.-** capacidad operativa y administrativa de la organización para dar soporte a los clientes.
7. **Actividades claves.-** actividades necesarias para satisfacer a los clientes.
8. **Asociaciones claves.-** describe a los proveedores, colaboradores y alianzas que sustentan la generación de valor al cliente.

9. **Costo de la estructura.**- los costos que proviene de las actividades de la organización para generar valor al cliente.

El modelo Canvas se expresa gráficamente de la siguiente manera:



**Figura 73.** Plantilla del modelo de Negocio Canvas

**Fuente:** Generación de modelos de negocios

## **5.2 Propuesta de valor**

En base a la información del estudio de mercado, el 71,25% de los padres encuestados y el 80,43% de los alumnos de las escuelas de fútbol mencionan ser hinchas de El Nacional, por lo que, existe un fuerte vínculo sentimental con el club y confían en la calidad y experiencia de sus instructores. La propuesta de valor se fundamenta en la aplicación de metodologías de enseñanza futbolística actualizada y acorde a los lineamientos que demandan la práctica moderna de fútbol, esta propuesta tiene la siguiente estructura:

### **Técnicas de entrenamiento**

#### **Técnica individual**

La técnica es propia de cada jugador y es el modelo ideal de movimiento en una acción determinada del juego, es la realización del gesto perfecto; es decir, el proceso de resolución para la ejecución del movimiento óptimo por parte del jugador. Para Alex Aguinaga reconocido por su gran capacidad técnica “la técnica es muy importante para el jugador, porque permite resolver adecuadamente las distintas situaciones que se presentan durante un partido de fútbol. Las escuelas de fútbol “El Nacional” realizarán principal énfasis en la perfección de la técnica individual como una de las maneras para llegar a ser profesionales exitosos en el futuro.

Dentro de las técnicas con el balón están las siguientes:

- Control o recepción del balón: puede ser cabeza, pecho, empeine, planta del pie, muslo, interior del pie, exterior.
- Conducción y dribbling (regate): puede ser con el empeine, exterior del pie, interior, planta del pie.

- Pases y remates: pueden ser con la cabeza, con el empeine, con el interior, con el exterior del pie, con el interior del empeine, con el talón, con la mano (saques de banda y porteros).

## **Técnicas con balón**

### **Control del balón**

El control del balón es uno de los elementos más importantes del entrenamiento técnico del jugador de fútbol, porque le permite hacerse con la pelota, dejándola en buenas condiciones para continuar el juego en la siguiente acción. Para ejecutar esta acción adecuadamente el jugador debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Seguir la trayectoria del balón hasta el contacto (pie, pecho, etc)
- Cálculo de la velocidad y dirección del balón.
- Evitar posteriores rebotes del balón

En las escuelas de fútbol "El Nacional" se enseñará el control de balón respetando el orden, es decir, de lo simple a lo complejo, y tomando en cuenta la edad de los integrantes. El orden de enseñanza del control del balón es:

1. Borde interno
2. Planta del pie
3. Borde externo
4. Muslo
5. Pecho
6. Cabeza

Dentro de cada una de las partes del cuerpo, se empezará enseñando en posición estática y luego en movimiento.

**Ejemplo:** Ejercicio aplicativo para el control orientado a ras de piso en posición estática en parejas. Categoría: Infantil



**Figura 74. Ejercicio control orientado a ras de piso. Categoría Infantil**

### **La conducción y avance con el balón**

Es la técnica que realiza el jugador al manejar el balón, guiándolo por el campo de juego, sus bases son las siguientes: tocar el balón, tener visión periférica (180 grados) que nos permita observar al balón, compañeros y rivales; proteger el balón alejando del alcance del rival.

Los tipos de conducción más empleadas son: con el interior del pie, con el exterior del pie, empeine, y con la planta del pie. Para mejorar en la conducción se debe emplear:

- Usar las dos piernas
- Conducir el balón con vista periférica
- Aumento de la velocidad del trabajo, coordinándolo con los desplazamientos y movimientos del balón.

La enseñanza de este gesto técnico se ejecutará respetando el avance progresivo de lo simple a lo complejo y la edad de los integrantes. El orden de enseñanza y aprendizaje es el siguiente:

- Borde interno y borde externo
- Empeine
- Planta del pie

**Ejemplo:** Ejercicio aplicativo de conducción lineal, conducción lateral y con obstáculos. Edad: Benjamín.





**Figura 75. Ejercicio aplicativo conducción. Edad: Benjamín**

**El Golpeo:** Esta técnica consiste en golpear o impulsar el balón con el pie o la cabeza, empleándola principalmente en el pase y remate al arco. Mejorando esta técnica se obtiene un buen rendimiento colectivo, ya que el balón irá a su destino con la precisión y fuerza necesaria para que el compañero pueda realizar un buen control y no perder tiempo.

**Pase:** Es el gesto técnico que permite conectar a dos o más componentes de un equipo, mediante la transmisión del balón, siendo el principio básico y primordial del juego colectivo. Además, el pase es el gesto más empleado dentro de la práctica del fútbol, por lo que los entrenadores de las escuelas de fútbol “El Nacional” deberán priorizarlo con ejercicios aplicativos, y que recreen situaciones reales de juego.



**Golpeo de cabeza (cabeceo):** Esta técnica permite jugar balones que llegan por aire, siendo fundamental para el jugador tener un timing perfecto, es decir calcular la trayectoria y el salto para efectuar el cabeceo con fuerza.

**Ejemplo:** Ejercicio explicativo con balones de plástico para evitar el dolor al cabecear de niños entre 6 -8 años. . Edad: Pre – Benjamín



**Figura 77. Ejercicio aplicativo con balones de plástico cabeceo. Pre - Benjamín**

### **Técnicas propias del fútbol**

#### **Recuperación del balón**

Recuperación básica del balón: los jugadores se enfrentan uno contra uno, el atacante intenta patear y el defensa bloquea con su cuerpo la trayectoria de desplazamiento del atacante con el interior del pie contrario presionando con fuerza

Nunca se traba con la planta del pie, porque es falta sujeta a sanción (tarjeta amarilla e incluso roja)

Recuperación del balón con carga: Consiste en la lucha por el balón, en la cual dos jugadores se mueven en la misma dirección uno al lado del otro chocando sus hombros, con los codos pegados al cuerpo evitando acciones de peligro.

Recuperación del balón con barrida: el jugador que conduce el balón, elude al defensa y este le persigue desde atrás y se desliza por el suelo para recuperar el balón. La acción consiste en apoyar los glúteos y el exterior de la pierna de apoyo para interceptar el balón.

**Ejemplo:** Ejercicio aplicativo de basculación defensiva para línea de 4 defensores. Categoría: cadetes



**Figura 78. Ejercicio aplicativo de basculación defensiva para línea de 4. Categoría: Cadete**

## **El portero (arquero)**

El arquero es el único jugador que puede agarrar el balón con las manos dentro de su área propia, su entrenamiento es especializado ya que tiene algunas técnicas especiales para dominar o despejar el balón, entre las que destacamos las siguientes:

- Las paradas: consiste en sujetar el balón con las manos, debe ser utilizado siempre que sea posible, ya que no otorga al rival la posibilidad de capturar un rebote ofensivo y volver a rematar al arco
- Despejes: significa golpear el balón para desviar su trayectoria, empleando por lo general uno o dos puños. En ambos casos, el despeje será para los costados de la cancha ,donde el peligro es menor.
- Prolongaciones: ocurre cuando el arquero envía el balón por encima del travesaño hacia el tiro de esquina.
- Técnica para detener balones a ras de piso dirigidos al cuerpo: el arquero debe flexionar el tronco hacia delante y arrodillándose con una sola pierna. La pierna que se arrodilla se ubica frente al balón y la otra pierna flexionada hacia fuera.
- Ubicación en el arco: el arquero debe variar su posición según el cambio de las situaciones de juego y la trayectoria del balón; es importante conocer los ángulos, la relación entre ambos palos, la bisectriz, cuando achicar, entre otras.
- Despejar el balón con las manos o golpearlo con el puño: en los centros que llegan al área por alto, el golero debe decidir si sale o no del arco, moviéndose al punto exacto donde va despejar con el puño
- Paradas en el aire o en vuelo: consiste en dar un paso lateral cruzado para impulsarse antes de saltar.
- Colocación de la barrera en el tiro libre: Ubicar la barrera en el lado del palo del ángulo corto.
- Voz de mando: Para el arquero es fundamental hablar, gritar, ordenar y ubicar sobre todo a la defensa. La inteligencia para ver el partido y anticiparse a la jugada son fundamentales. El arquero necesita una gran voz de mando, que en ocasiones con tan solo un grito, una orden dada a tiempo pueda evitar un gol.

- Uso de los pies dentro y fuera del área: Actualmente en el fútbol se necesitan porteros que sepan jugar bien los con pies, y además que le peguen bien a la pelota, no solo en los saques de arco, sino para pasarla a un compañero y no al rival. Hay que tener en cuenta que las pelotas que vienen altas es mejor rechazarlas de aire, puesto que un mal pique puede producir un error. En caso de no poder pasarla a un compañero, el rechazo conviene que sea largo y hacia los costados. Grandes arqueros como Manuel Neur, Claudio Bravo, o Ter Stegen tienen un plus extra por su gran manejo del balón con los pies, siempre entregándola a su compañero e iniciando las jugadas ofensivas con precisión.

### **5.3 Segmentos de clientes**

El segmento de clientes para los cuales se crea valor con la generación del modelo de gestión, son los padres de familia que financian la estancia en las escuelas de fútbol de sus hijos y los alumnos quienes reciben el servicio de enseñanza, de acuerdo a la investigación de mercado la segmentación de padres de familia y alumnos es la siguiente:

#### **Padres de familia**

Segmentación geográfica: Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Esmeraldas y Loja

Género: Masculino

Ciclo de vida: Solteros con hijos y casados con hijos.

Edad: Entre 21 y 65 años

Ingresos: Mayor a \$ 354 mensuales

Ocupación: empleado privado y público

Motivación: Vinculación e identificación con el club El Nacional

Clase social: baja, media y media-alta

Personalidad: Extrovertidos

#### **Alumnos de las escuelas de fútbol**

Segmentación geográfica: Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Esmeraldas y Loja

Género: Masculino

Ciclo de vida: Niños y adolescentes

Edad: Entre 5 y 18 años

Ingresos: Provistos por sus padres

Ocupación: Estudiantes a tiempo completo

Motivación: Desarrollo deportivo

Clase social: baja, media y media-alta

Personalidad: Extrovertidos, atléticos e inquietos.

#### 5.4 Canales de distribución

Los canales de distribución para acceder a los clientes son los sitios donde funcional las escuelas de fútbol, estos son:

**Tabla 120.**

#### Ubicación escuelas de fútbol

CIUDAD	SECTOR	UBICACIÓN
Quito	Valle	Complejo Tumbaco
Quito	Norte	Cuartel Rumiñahui
Quito	Norte	Círculo Militar
Quito	Norte	Círculo Militar
Quito	Sur	Ciudadela Del Ejercito
Quito	Norte	Colegio ISM / Carapungo
Quito	Sur	Beaterio
Quito	Sur	1-DE "Shyris"
Quito	Sur	Chimbacalle
Quito	Sur	Pintado Comil-10
Quito	Norte	Mitad Del Mundo
Quito	Valle	Pifo
Quito	Centro	Colegio San Andrés
Quito	Sur	Beaterio
Quito	Norte	Canchas AFNA
Cayambe	Norte de Pichincha	LDC Cayambe
Salcedo	Cotopaxi	Col. 19 De Septiembre
Portoviejo	Manabí	F.M. Manabí
El Empalme	Esmeraldas	
Quevedo	Los Ríos	GFE-26
Joya De Los Sachas	Sucumbíos	
Santo Domingo	Santo Domingo	
Lago Agrio	Sucumbíos	GFE-24 Rayo
Riobamba	Chimborazo	11-BCB
Esmeraldas	Esmeraldas	BIMOT-13
Machala	El Oro	
Latacunga	Cotopaxi	Liga San Francisco
Pasto Calle	Cotopaxi	Liga De Pasto Calle

## **5.5 Relaciones con los clientes**

Las relaciones con los clientes se establecen a través de tres ejes, estos son las directrices de atención al cliente, relaciones públicas y de marketing BTL.

### **Atención al cliente**

- Brindar un servicio de caja efectivo y tiempos cortos de espera.
- Atención cordial y amable en todo momento al cliente.
- Asegurar espacio suficiente dentro del parqueadero.
- Garantizar la puntualidad del servicio de transporte
- Ofrecer instalaciones limpias durante toda la jornada.
- Todo el personal debe conocer la información básica y útil sobre el funcionamiento de las escuelas de fútbol “El Nacional”, para que todos los puedan ofrecer asistencia ante cualquier pregunta.
- Realizar capacitación a través de cursos de atención al cliente.
- Establecer planes de acción para catástrofes e incidentes.
- Poseer implementos deportivos de primera calidad.
- Realizar investigación de mercados frecuentes para mantener la innovación y calidad de los servicios ofrecidos.
- Actitud proactiva en la atención de los clientes
- Brindar diferentes opciones de pago al cliente.
- Mejorar la comunicación con los padres de familia, de manera que conozcan las actividades que realizan sus hijos durante las sesiones de entrenamientos y partidos.
- Medir periódicamente el nivel de satisfacción del cliente.
- Generar en cada empleado una cultura de servicio orientada al cliente.

### **Relaciones públicas**

Emplear la promoción y publicidad para impulsar a las escuelas de fútbol de “El Nacional”, dando a conocer sus características y aspectos positivos, fortaleciendo las



relaciones y vínculos entre la escuela y el público. Se empleará las siguientes tácticas:

- Mailing masivo
- Anuncios en prensa escrita
- Pautas en TV
- Anuncios en emisoras de radio y revistas deportivas
- Publi-reportajes
- Auspicio de equipo principal
- Patrocinio de escuelas
- Patrocinio de jugadores
- Representación en eventos y actividades deportivas
- Presencia en página web de “El Nacional”.
- Organización de eventos deportivos
- Presencia en redes sociales
- Apalancamiento en redes sociales de “El Nacional”
- Pautaje en portales web afines

### **Marketing BTL**

- Fútbol humano, en donde se arma una cancha pequeña dentro de las actividades deportivas que se realizan en los colegios afines a nuestra organización y se hará participar a niños de diferentes edades, los ganadores serán premiados con elementos promocionales de las escuelas e incluso se sortearán becas.
- Durante los partidos de fútbol de “El Nacional”, se entregará material BTL a los niños que vistan la camiseta del equipo principal con una motivación para participar de nuestras escuelas.
- En los campeonatos donde participen las escuelas de “El Nacional” se entregarán promocionales de las escuelas para captar más alumnos.

## 5.6 Recursos claves

La innovación se dará con el uso del software mascoach football, que edita videos de los entrenamientos y partidos, recopilando estadísticas que miden el crecimiento y evolución de los jugadores. El GPS que se sugiere es el GPS Sports SPI Elite, que captura una gran cantidad de datos como metros recorridos, velocidad, reacción, potencia aeróbica, zonas del campo recorridas, entre otros datos que sirven para analizar detalladamente los movimientos físicos y tácticos del jugador. Con estas herramientas tecnológicas, se recopilarían datos mensuales para cuantificar la evolución de los integrantes de las escuelas, y posteriormente analizar la efectividad de los métodos de entrenamiento.

De la misma manera, se sugiere la adquisición del reaction ball, que es una especie de pupo que se ubica en el césped, para que cuando alguien patee, y el balón toque el reaction ball, esta tome otro destino, trabajando los reflejos y reacción del arquero; se lo puede adquirir en Estados Unidos y tiene un precio individual accesible de \$8. Otro artículo deportivo que sería ideal tener dentro de las escuelas es el tocball, diseñado por Xavi Hernández, gran jugador español que en sus palabras afirma “con Tocaball se aprende usar las dos piernas y toda la superficie del pie, permitiendo trabajar todas las superficies de contacto, el interior, el exterior, el empeine. Es una herramienta de trabajo extraordinaria para la evolución técnica del futbolista”.

Los materiales o artículos para la prestación del servicio son implementos deportivos, instalaciones físicas, y servicios básicos; todos estos siendo indispensables para un servicio de alta calidad.

### Implementos deportivos

- Uniformes deportivos
- Chalecos
- Balones de futbol
- Conos
- Estacas

- Barreras móviles
- Cronómetros
- Sogas elásticas
- Sogas plásticas
- Medicine Ball
- Aros chichos, aros grandes
- Arcos movibles grandes y chicos
- Colchonetas
- Pelotas suizas

### **Instalaciones físicas**

- Cancha de césped natural
- Cancha de césped sintético
- Parqueadero
- Baños
- Vestidores
- Casilleros

### **Servicios Básicos**

- Energía eléctrica para la iluminación
- Agua potable para los baños
- Agua filtrada para consumo

### **Instalaciones**

- Las canchas y las instalaciones están construidas de acuerdo a los estándares FIFA, ya que en las escuelas se realizan partidos de carácter oficial y amistoso.
- Canchas de césped natural o de césped artificial
- Las dimensiones para el fútbol 7 según el reglamento de la FIFA son:
  - Longitud: 40 m
  - Ancho: 20 m

## **5.7 Actividades claves**

Las actividades claves de las escuelas de fútbol se desarrollan en base a la competición deportiva, para de esta manera, perfeccionar en la enseñanza de los aspectos de técnica y táctica. Las actividades claves planificadas son las siguientes:

### **Partidos Amistosos Semanales**

Las escuelas de fútbol “El Nacional” tienen como uno de sus objetivos lograr que sus alumnos compitan contra otros rivales al menos una vez a la semana para que el entrenador, padres de familia y jugadores puedan observar su rendimiento, analizar el progreso técnico adquirido durante la semana aplicado a situaciones reales de juego, mejoramiento de debilidades, entre otras.

Es función del Director Deportivo, Coordinador y Entrenadores realizar la planificación de sus macro y micro ciclos de trabajo de manera que exista como mínimo un partido semanal amistoso o comprobatorio, garantizando como mínimo el 30% de minutos jugados para cada jugador, para que absolutamente todos los jugadores se sientan importantes dentro del equipo y puedan divertirse jugando al fútbol, recordando que el resultado del partido no es lo más importante, sino la formación de los alumnos.

En la ciudad de Quito al tener 16 escuelas de fútbol se hace más fácil la organización semanal de partidos amistosos, pero es importante que el Coordinador busque realizar los partidos con escuelas que tengan un nivel similar o un poco superior o inferior para garantizar un partido que sea un desafío para los jugadores, además de tomar en cuenta la distancia física entre las escuelas para evitar grandes desplazamientos. Preferentemente sí es que las instalaciones están disponibles se buscará realizar los partidos los días Sábado, para que los padres de familia puedan acudir a observar el progreso de sus hijos. El Coordinador o el Entrenador deberán enviar un correo electrónico semanal a los padres de familia indicando lugar, día, hora y rival del partido amistoso.

En el caso de las escuelas fuera de la ciudad de Quito, el entrenador deberá buscar contactos que le permita realizar partidos comprobatorios, contra otras escuelas de fútbol, escuelas, colegios, equipos barriales, o partidos entre ellos mismos, pero siempre buscando la posibilidad de competir una vez a la semana.

### **Torneo vacacional**

Las escuelas de fútbol “El Nacional” están en la capacidad de organizar un campeonato de escuelas de fútbol durante las vacaciones de la Sierra, específicamente en el mes de agosto dentro de las instalaciones del Complejo Deportivo “El Sauce” en Tumbaco. La organización del torneo dependerá de la cantidad de equipos inscritos, pero se intentará realizar el primer torneo con la participación de 16 equipos; invitando a las escuelas de los equipos profesionales como LDUQ, Independiente del Valle, Aucas, Deportivo Quito, además de otras escuelas como Alfaro Moreno, LFS, entre otras.

El momento que se confirme la participación de los equipos se establecerá el sistema y calendario de partidos, sin embargo, a continuación se presenta un modelo tipo para la organización del torneo con 16 equipos:

- Se dividen a los 16 equipos en 4 grupos buscando la paridad de los mismos. Se dividirán en grupo A, grupo B, grupo C y grupo D
- La primera fase, es un todos contra todos en cada grupo donde clasifican los 2 mejores equipos de cada grupo a la siguiente etapa (cuartos de final)
- En cuartos de final juega en partidos de eliminación directa, el A1 o ganador del grupo A contra B2, A2 contra B1, C1 vs D2 y C2 vs D1. Los ganadores clasifican a semifinales. En semifinales juegan ganador de A1 vs B2 contra ganador de A2 vs B1; y ganador de C1 vs D2 vs ganador de C2 vs D1.
- Los ganadores de las llaves de semifinales se enfrentan en la gran final, y los perdedores por el tercer y cuarto puesto

El Coordinador planificará con tiempo de anticipación los gastos logísticos que se incurrirán en la organización del torneo y establecerán una cuota de inscripción por equipo.

### **Campamentos Vacacionales**

Las escuelas de fútbol “El Nacional” ofrecen campamentos vacacionales en su complejo deportivo “El Sauce” durante el mes de Agosto, que es el período de vacaciones escolares en la Sierra. Estos campamentos vacacionales tienen una duración de 3 semanas, en las cuáles los alumnos podrán divertirse jugando y entrenando deportes como fútbol, natación, vóley y básquet.

El objetivo difiere de la misión, visión, y objetivos de las escuelas de fútbol ya que principalmente buscan ofertar un servicio donde los niños y jóvenes puedan disfrutar de sus vacaciones practicando varios deportes, en un ambiente relajado y divertido; mientras que en las escuelas el objetivo es formar técnica, táctica, físicamente, mentalmente para la práctica específica del fútbol.

Sin embargo, las escuelas de fútbol consideran que los campamentos vacacionales sirven para atraer más alumnos a las escuelas, y es primordial que coordinen esfuerzos en capacitación, formas de entrenamiento, metodología de trabajo, planificación, etc, para lograr aumentar las ventas en beneficio final del club.

Por las diferencias físicas y de capacidad entre hombres y mujeres se sugiere que los campamentos vacacionales tengan divisiones de sexo en deportes donde prevalece el físico como lo es el fútbol; además que la investigación cualitativa y cuantitativa realiza muestra datos importantes que ratifican esta preferencia.

Existen actividades como el excursionismo o el ciclismo que han tenido un gran crecimiento en los últimos años, por lo que podrían incluirse dentro de los servicios ya ofrecidos, como una alternativa para diversificar las actividades en las escuelas de fútbol.

## 5.8 Socios

Los socios claves para el modelo de negocio de las escuelas de fútbol El Nacional son los siguientes:

**Estructura administrativa.-** corresponde al diseño organizacional de los cargos y el talento humano necesario para brindar un servicio acorde a las necesidades de los clientes y según se determinó en el estudio de mercado, en la siguiente tabla se dispone la estructura administrativa:

**Tabla 115.**

### **Diseño Organizacional Cargos y Talento Humano**

<b>AREA</b>	<b>SUBAREA</b>	<b>CARGOS</b>
Dirección		Director
Desarrollo Organizacional:	Departamento Administrativo	Jefe Administrativo Secretaria /Recepcionista/Tesorero
	Departamento de Planificación y Seguimiento	Jefe de Desarrollo Organizacional
Gestión Deportiva	Docencia	Entrenador
	Formación Deportiva	Coordinador General

**Niños y adolescentes.-** los estudiantes son el principal socio del modelo de negocio, ya que son quienes reciben el servicio de aprendizaje deportivo, éstos junto a sus padres determinan el nivel del servicio recibido, las edades de los estudiantes son las siguientes según la categoría que corresponde:

- Pre Benjamín (6-8 años)
- Benjamín (9-10 años)
- Alevín (11-12 años)
- Infantil (13-14 años)

- Cadete (15-16 años)
- Juvenil (17 – 18 años)
- Categoría Élite (Los mejores jugadores y como mayor proyección entre 15 -18 años)

**Proveedores:** las personas naturales o jurídicas que proveen bienes o servicios a las escuelas de fútbol son socios claves para que se pueda prestar una adecuada enseñanza deportiva a los niños y adolescentes, éstos deben cumplir con las siguientes políticas:

- Los proveedores deben tener políticas de garantía y devolución de bienes en caso de fallas técnicas de los productos o tiempo de vida útil.
- Precios justos comparando con la competencia en caso de que posean las mismas características y calidad.
- Cumplir con las normas de seguridad
- Referencias comprobadas en cuanto a honorabilidad del proveedor. (mínimo dos).

## 5.9 Costos

Para determinar los costos de cada proceso, es necesario dividirlos en costos fijos, los cuales se adquirirán aproximadamente cada 6 meses y los costos variables que se utilizan en cada proceso. Las escuelas ofrecen principalmente un servicio, por lo que los gastos más grandes son los de infraestructura, que se tendrán en cuenta en el costo de las instalaciones ya sean estas propias o alquiladas por las escuelas.

Los costos fijos son un aproximado que sirve para aplicar en cada escuela, en base a un estimativo correspondiente a un promedio de 150 alumnos por sede.



**Tabla 116.****Costos fijos estimativos por escuela**

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
	Costos fijos anual	24.263,52
1	Entrenador mensual	\$481,96
1	Servicio de limpieza	\$400,00
1	Servicio de seguridad	\$1.000,00
1	Agua mensual	\$50,00
1	Luz mensual	\$90,00

**Tabla 117.****Costos fijos anual calentamiento**

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
	Costos fijos anual	\$144,38
15	Conos \$1,33 c/u	\$20
30	Chalecos \$ 2 c/u	\$60
1	Pito entrenador	\$6,38
1	Cronómetro personal	\$18
4	Escaleras para agilidad \$ 6 c/u	\$24
1	Círculo para agilidad	\$16

**Tabla 118. Costos fijos anual organización, indicaciones técnicas**

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
	Costos fijos anual	\$498
1	Pizarrón	\$45
2	Marcadores de pizarra \$ 1,5c/u	\$3
15	Balones de futbol \$30 c/u	\$450

**Tabla 119.****Costos fijos anuales práctica de primer tiempo y entrenamiento técnico**

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
	Costos fijos anual	\$159
15	Conos marcadores \$ 1 c/u	\$15
4	Arcos de entrenamiento \$ 36 c/u	\$144

## **5.10 Ingresos**

### **Escuela de Arqueros**

- Valor inicial USD \$ 85 e incluye: valor de la matrícula, carnet de cancha, uniformes de entrenamiento y 1 mes de pensión
- Valor mensual: USD \$ 28

### **Escuela de fútbol en la ciudad de Quito**

- Valor inicial USD \$ 75 e incluye: valor de la matrícula, carnet de cancha, uniformes de entrenamiento y 1 mes de pensión.
- Valor mensual: USD \$ 25

### **Escuela de fútbol en provincias**

- Valor inicial USD 70 e incluye: valor de la matrícula, carnet de cancha, uniformes de entrenamiento y 1 mes de pensión.
- Valor mensual: USD 20.


### **Cursos vacacionales**

- USD 230 + IVA para Socios
- USD 250 + IVA para particulares.
- La duración de los cursos vacaciones son en un único módulo y tienen una duración de 4 semanas:
  - Incluye: uniforme interior completo, gorro, toma todo, bolsa, refrigerio, transporte puerta a puerta, diploma y foto con el equipo
  - Actividades: futbol, vóley, básquet, natación, actividades recreativas, ping pong, campamentismo.

## CAPITULO VI

### MANUAL DE SERVICIOS

#### 6.1 Portada

	<b>Versión I</b>
<p style="text-align: center;"> <b>MANUAL DE SERVICIOS</b>   <b>ESCUELAS DE FUTBOL</b>   <b>“EL NACIONAL”</b> </p>	

<b>Fecha de elaboración:</b> .....	<b>Aprobado por:</b> .....
---------------------------------------	-------------------------------

## 6.2 Contenido

<a href="#">6.1 Portada</a> .....	178
<a href="#">6.2 Índice</a> .....	179
<a href="#">6.3 Direccionamiento estratégico</a> .....	180
<a href="#">6.3.1 Declaración de la misión</a> .....	180
<a href="#">6.3.2 Formulación de valores institucionales</a> .....	182
<a href="#">6.3.3 Declaración de la visión</a> .....	183
<a href="#">6.3.4 Objetivos estratégicos</a> .....	184
<a href="#">6.4 Políticas y programas a ser implementadas en la escuela</a> .....	184
<a href="#">6.5 Cuadro de mando integral</a> .....	186
<a href="#">6.6 Descripción de los servicios requeridos para alcanzar acciones estratégicas</a> .....	188
<a href="#">6.6.1 Plan de entrenamiento</a> .....	188
<a href="#">6.6.2 Lugares donde se presta el servicio de escuelas de fútbol</a> .....	196
<a href="#">6.7 Establecimiento de los procesos por servicios</a> .....	198
<a href="#">6.7.1 Proceso de entrenamiento</a> .....	198
<a href="#">6.7.2 Proceso de atención al cliente</a> .....	199
<a href="#">6.8 Descripción de cargos y perfil de competencias</a> .....	202
<a href="#">6.9 Proceso de captación de personal calificado</a> .....	215

### **6.3 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico de las escuelas de fútbol de El Nacional está compuesta por la declaración de la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores institucionales, esto con el objeto de definir un plan de acción que lleve a la consecución del modelo de gestión propuesto en el capítulo anterior.

#### **6.3.1 Declaración de la misión**

El desarrollo de la misión debe contener el propósito, clientes, productos, filosofía y tecnología que emplean las escuelas de fútbol de El Nacional, para lo cual debe cumplir con los siguientes aspectos:

1. Definir lo que aspira a ser la empresa
2. Incluir el proceso creativo actual y futuro de la empresa
3. Diferenciar a la empresa de la competencia directa e indirecta
4. Servir como un esquema de evaluación
5. Sea sencilla y entendible por cualquier persona

Ante esto, la declaración de la misión debe buscar el equilibrio entre la operación interna, proveedores, clientes y comunidad, para lo cual es importante que contenga las siguientes características:

- Declaración de actitud.- debe procurar tener un alcance amplio, ya que la misión no puede limitar la acción de la empresa y tampoco es conveniente que la misión sea modificada por una apertura de mercados o servicios de la empresa.

La actitud que buscan las escuelas de fútbol es orientarse hacia la satisfacción de necesidades de sus clientes con el diseño y provisión de servicios de educación deportiva que aporten en el crecimiento de los niños y adolescentes que asisten al club.

- Orientación hacia el cliente.- en este punto la misión debe servir para guiar en el desarrollo de servicios, con el criterio de producir una utilidad para el cliente cuando solicita el servicio del club en lo que respecta a la adquisición de experticia en el desarrollo del juego futbolístico; debe contener el valor agregado que ofrecen las escuelas de fútbol, esto es la experiencia y capacidad de los instructores de las escuelas de fútbol.
- Declaración de política social.- en la actualidad es importante que las organizaciones forjen como filosofía organizacional el hecho de ser un ente generador de aspectos positivos en sus clientes, proveedores, empleados y la comunidad. Para ello, la misión debe contener el impacto que la organización genera en la sociedad a través de la enseñanza deportiva a la niñez y juventud del país.

Con la definición de las características de la misión de la empresa es pertinente establecer los componentes de la misión, que son los siguientes:

**Tabla 120.**

**Componentes de la misión escuela de fútbol "El Nacional"**

<b>Componentes de la misión</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Aspiraciones de las escuelas de fútbol</b>
Cientes	¿Quiénes son los clientes de las escuelas de fútbol?	Los niños y adolescentes que buscan aprender la práctica de un deporte como el fútbol.
Productos	¿Cuáles son los servicios?	Enseñanza deportiva orientada a la práctica de fútbol.
Mercados	¿Dónde compete la empresa?	En el mercado nacional y con proyección internacional.
Tecnología	¿Está actualizada en el aspecto tecnológico?	Tecnificación de sus procesos de enseñanza en base a la utilización de tecnología deportiva de vanguardia.
Rentabilidad	¿La organización tiene solidez financiera?	La organización debe ser sustentable en el aspecto financiero.

Continua 

Filosofía	¿Cuáles son las creencias, aspiraciones y prioridades de la organización?	Establecer un mejoramiento continuo en base a criterios técnicos deportivos.
Concepto propio	¿Cuál es la capacidad distintiva?	Generar jóvenes deportistas que se destaquen por su práctica de fútbol y educación integral como ser humano.
Imagen pública	¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales, ambientales y comunitarias?	La organización quiere ser una guía para los jóvenes en su desarrollo como seres humanos
Interés en los empleados	¿Son los empleados un activo importante de la organización?	Los instructores son el núcleo de las escuelas de fútbol.

En base a estas consideraciones previas, la misión propuesta para las escuelas de fútbol de El Nacional es la siguiente:

### *MISIÓN*

*“Las escuelas de fútbol de El Nacional es una organización deportiva que impulsa la formación deportiva e integral en los niños y adolescentes del país, a través de la práctica de fútbol con la guía y asesoría de profesionales con experiencia y capacidad, con el fin de competir con éxito a nivel nacional e internacional”.*

#### **6.3.2 Formulación de valores institucionales**

La información generada en la declaración de la misión sirve para establecer los valores institucionales sobre los cuales las escuelas de fútbol de El Nacional se fundamentarán para alcanzar su visión, estos son los siguientes:

- **Integridad:** Todos los componentes dentro de las escuelas de futbol “El Nacional” están integrados y persiguen el mismo fin.
- **Compromiso:** El personal y los integrantes de las escuelas de futbol actúan con un profundo sentimiento de pertenencia y pasión
- **Tolerancia:** Respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que sean diferentes de las nuestras.

- **Disciplina:** Mantener un comportamiento enmarcado en las políticas y estatutos del club y las escuelas de fútbol.
- **Honestidad:** Todos nuestros actos conservan los principios éticos y morales.
- **Humildad:** Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- **Trabajo en equipo:** Todas las áreas e integrantes de las escuelas, desde el área deportiva hasta el área administrativa se organizan de forma determinada para lograr objetivos en común.

### 6.3.3 Declaración de la vision

La declaración de la visión de las escuelas de fútbol “El Nacional” consiste en una expresión positiva de la organización y se fundamenta en las siguientes preguntas:

**Tabla 121.**

#### **Declaración de la vision**

Preguntas para desarrollar la visión de las escuelas de fútbol El Nacional	Aspiraciones de las escuelas de fútbol El Nacional
¿Qué tratamos de conseguir?	Ser la mejor escuela de fútbol del país Formar deportistas de excelencia
¿Cuáles son nuestros valores?	Integridad Compromiso Tolerancia Disciplina Honestidad Humildad Trabajo en equipo
¿Cómo produciremos resultados?	Formadores deportivos con experiencia y capacidad técnica
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?	Desarrollo Plan de Marketing Mejoramiento de las capacidades y competencias profesionales del personal técnico de las escuelas de fútbol Modernización de los métodos de docencia deportiva Reorganización de la estructura administrativa y operacional de las escuelas de fútbol
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Valor agregado para los clientes y la comunidad



Utilizando la metodología anterior como referencia se construye la visión para la empresa con horizonte de cumplimiento en el año 2019:

### ***VISIÓN AL 2019***

*“Las escuelas de fútbol de El Nacional en el año 2019 será la mejor escuela de fútbol en el país, con el apoyo de formadores deportivos con experiencia y capacidad técnica para promover deportistas ecuatorianos de excelencia fundamentados en valores para el crecimiento del club y bienestar de la comunidad.*

#### **6.3.4 Objetivos estratégicos**

La información presentada en la misión, valores empresariales y visión sirve de guía para la formulación de los objetivos estratégicos, que se plantean a continuación:

- Desarrollar Plan de Marketing que busque la satisfacción de necesidades de los clientes de las escuelas de fútbol.
- Mejorar las capacidades y competencias profesionales del personal técnico de las escuelas de fútbol.
- Modernizar los métodos de docencia deportiva impartida por los técnicos en las escuelas de fútbol de El Nacional.
- Reorganizar la estructura administrativa y operacional de las escuelas de fútbol de El Nacional para prestar un mejor servicio a los niños y jóvenes del país.

#### **6.4 Políticas a ser implementadas en la escuela**

##### **Políticas de empleo**

Las políticas de empleo de las escuelas de futbol “El Nacional” se basan en los siguientes puntos:

- Estabilidad laboral: una vez que el trabajador haya pasado los 3 meses de prueba, se firmará un contrato con una duración mínima de 1 año.

- Flexibilidad: cuando se tenga que tomar decisiones importantes la escuela estará abierta a cambios, a la nueva tecnología, a capacitaciones y a otros factores que conlleven estar siempre innovando.
- Honestidad: es un pilar importante en las escuelas, en la cual el empleado tendrá toda la apertura de ser escuchado en cualquier momento y de ser respetado y remunerado por todos los parámetros de la ley.
- Los empleados estarán invitados a los eventos que se realicen en la escuela y tendrán beneficios de descuentos en los almacenes con los que “El Nacional” tenga convenio. Además cuando el equipo profesional juegue de local en el Estadio Olímpico Atahualpa los trabajadores podrán ingresar gratuitamente a observar el partido.

### **Políticas para la evaluación de desempeño**

A fin de valorar el rendimiento y potencial del personal administrativo, los períodos de evaluación de desempeño serán semestrales (6 meses) para los empleados con contrato fijo; mientras que los empleados que recién ingresan, serán evaluados al concluir los 3 meses del período a prueba.

### **Políticas de manejo de inventario**

- No llevar un inventario sobresaturado en ninguno de los materiales (existe poca rotación de materiales)
- Registrar el inventario (suficiente con un documento de Excel)
- Organizar, limpiar y optimizar los espacios en la bodega.
- Revisar diariamente el estado y contabilizar los implementos deportivos usados durante las sesiones de entrenamiento.
- No permitir que el inventario de ningún implemento deportivo se encuentre en 0 a menos de que en el futuro ya se tenga intención de volver a ser utilizado.

- Mantener todo el inventario bajo llaves.
- Asignar la responsabilidad del inventario y de la llave de bodega a un empleado.

### **Políticas de servicio al cliente**

Las políticas de servicio al cliente son necesarias para garantizar la calidad en la atención, sin tener variaciones significativas por diferentes empleados o sucursales. La escuela dará importancia al servicio al cliente y espera asegurar la satisfacción tanto de los clientes como de los consumidores mediante las siguientes políticas de servicio:

- Brindar un servicio de caja efectivo y tiempos cortos de espera.
- Atención cordial y amable en todo momento al cliente.
- Asegurar espacio suficiente dentro del parqueadero.
- Garantizar la puntualidad del servicio de transporte
- Ofrecer instalaciones limpias durante toda la jornada.
- Todo el personal debe conocer la información básica y útil sobre el funcionamiento de las escuelas de fútbol “El Nacional”, para que todos los puedan ofrecer asistencia ante cualquier pregunta.
- Realizar capacitación a través de cursos de atención al cliente.
- Establecer planes de acción para catástrofes e incidentes.
- Poseer implementos deportivos de primera calidad.
- Realizar investigación de mercados frecuentes para mantener la innovación y calidad de los servicios ofrecidos.
- Actitud proactiva en la atención de los clientes
- Brindar diferentes opciones de pago al cliente.
- Mejorar la comunicación con los padres de familia, de manera que conozcan las actividades que realizan sus hijos durante las sesiones de entrenamientos y partidos.
- Medir periódicamente el nivel de satisfacción del cliente.
- Generar en cada empleado una cultura de servicio orientada al cliente.

## 6.5 Cuadro de mando integral para definir acciones estratégicas medibles en el tiempo

### Cuadro 1.

#### Cuadro de mando integral para definir acciones estratégicas

Objetivo	Estrategias	Indicador	Meta	Producto	Costo	Tiempo	Responsable
Desarrollar un Plan de Marketing que aporte en el crecimiento de las escuelas	Crear campañas de marketing para las distintas escuelas de fútbol dependiendo de su etapa	Porcentaje de incremento en las inscripciones anuales	Aumentar 5% el número de inscripciones para el 2016	Campaña de marketing especializada según la etapa en la que se encuentra cada escuela de futbol	\$3.800	6 meses	Dirección y Área de Marketing del Club
Mejorar las capacidades y competencias profesionales del personal	Desarrollar un Plan de capacitación para el personal directivo, administrativo y operativo	Cantidad de cursos, talleres, o seminarios realizados	Realizar al menos un curso de capacitación para todas las áreas durante el primer semestre del 2016	Personal altamente capacitado y motivado	\$7.200	6 meses	Dirección
Modernizar los métodos de docencia deportiva	Adquirir software e implementos deportivos de última tecnología	Rendimiento de los jugadores (medidos a través de tecnología)	Mejorar el rendimiento de los jugadores en un 10% anual	Mejores jugadores gracias a métodos más modernos e individualizados de entrenamiento	\$15.000	36 meses	Dirección y Desarrollo Organizacional
Reorganizar la estructura interna de las escuelas, para que se alineen con el Modelo de Gestión propuesto	Implementar la nueva estructura administrativa de las escuelas	Porcentaje satisfacción del personal	Incrementar la satisfacción del personal en un 10% a partir del 2017	Relaciones jerárquicas claras que mejoren la comunicación interna y el clima laboral	\$6.000	12 meses	Dirección y Desarrollo Organizacional

## 6.6 Descripción de los servicios requeridos para alcanzar las acciones estratégicas

Las escuelas de futbol El Nacional para alcanzar las acciones estratégicas se concentran en impulsar la iniciación, formación y desarrollo de futbolistas nacionales de alto desempeño, para de esta manera competir con éxito a nivel nacional e internacional. El plan de entrenamiento que fundamenta este servicio de enseñanza futbolística es el siguiente:

### 6.6.1 Plan de entrenamiento

El plan de entrenamiento es el método que emplearán las escuelas de futbol “El Nacional” para cumplir con su objetivo principal que es impulsar la formación técnica e integral de los integrantes de las escuelas para competir con éxito a nivel nacional e internacional. Con este plan, se pretende ayudar a los entrenadores para que pongan en práctica de manera ordenada y sistemática su gran capacidad y experiencia en servicio de los integrantes de las escuelas.

Las características del servicio son las siguientes:

**Tabla 122.**  
**Características del servicio**

Estado físico	Técnica	Estrategias	Ética y reglas del fútbol	Salud
Flexibilidad	Drible	Fundamentos del fútbol	Juego limpio	Dieta
Calentamiento	Pases	Estilos del fútbol	Reglamento	Hidratación
Fuerza	Tiros al arco	Sistemas	Faltas	Lesiones deportivas
Entrenamiento pliométrico	Cabeceo	Estrategias y tácticas		Manejo de emergencias médicas
	Protección del arco	Jugadas a pelotas detenidas		
		Análisis del partido		

Dentro de la planificación del entrenamiento encontramos objetivos, contenidos, y la periodización de los mismos metódicamente organizados en función de cuándo deben ser enseñados respetando tantas las etapas de aprendizaje como la maduración biológica, pedagógica, y socio afectivo propio de cada edad; motivo por el cual las escuelas han dividido a sus integrantes en categorías según la edad y su rendimiento deportivo según se detalla a continuación:

- Pre Benjamín (6-8 años)
- Benjamín (9-10 años)
- Alevín (11-12 años)
- Infantil (13-14 años)
- Cadete (15-16 años)
- Juvenil (17 – 18 años)
- Categoría Élite (Los mejores jugadores y como mayor proyección entre 15 - 18 años)

### **Objetivos según las edades**

#### **Pre-benjamín (6-8 años)**

#### **Objetivos técnico-tácticos**

#### **Principales:**

- Conducir con oposición indirecta
- Rematar a portería.
- Ocupar racionalmente el espacio de juego.
- Resolver situación de 3 x 1 con orientación al arco.

#### **Secundarios:**

- Conducir con oposición directa.

- Ejercitar situaciones de posesión de balón en situaciones de superioridad numérica (que el equipo en posesión del balón tenga por lo menos 3 o más jugadores que el equipo que no lo posee).
- Resolver situación de 2 x 1 con orientación al arco.
- Realizar enfrentamientos 1 vs 1.
- Desarrollar la creatividad, sin imposición de posiciones fijas.

### **Objetivos condicionales:**

Mejorar la capacidad aeróbica a través de juegos:

- En superioridad numérica.
- Juegos de conducción de larga duración.
- Situaciones dinámicas con pausas.
- Velocidad (anaeróbica a láctica tiempos inferiores a 7 segundos)

### **Observaciones:**

- Es importante que el niño se divierta, evitando los esfuerzos muy intensos y de duración media (de 10'' a 4').
- Utilizar juegos muy dinámicos que incrementen la capacidad aeróbica de los niños (resistencia).
- Trabajar la coordinación aplicada a gestos técnicos.
- Gran cantidad de número de repeticiones para mecanizar el movimiento y las habilidades motrices.

### **Benjamín (9-10 años)**

#### **Objetivos técnico-tácticos**

#### **Principales:**

- Conducir con oposición indirecta.
- Conducir con oposición directa.

- Rematar al arco con oposición directa.
- Ocupar racionalmente el campo de juego
- Resolver situación de 3 x 1 con orientación al arco.
- Solventar situación 2 x 1 con orientación al arco
- Situación de 5 x 2 y 4 x 2 con orientación al arco.
- Realizar actividades de posesión de balón en superioridad numérica (3 o más jugadores que el equipo contrario).o 1 x 1 en diversas situaciones.

**Secundarios:**

- Ejecutar ejercicios de posesión en superioridad numérica simple (1 o 2 jugadores más que el equipo contrario).
- Aprender la defensa individual.
- Diferenciar roles ofensivos y defensivos

**Objetivos Condicionales:**

- Mejorar la capacidad aeróbica (mismos métodos que prebenjamín).
- Empezar entrenamiento de velocidad (anaeróbica aláctica)
- Mejorar la flexibilidad.

**Observaciones:**

- Es importante que el niño juegue, se divierta y experimente obligándoles a tomar decisiones para que vayan mejorando su conocimiento táctico.
- Las sesiones de entrenamiento deben ser dinámicas que permitan mejorar la capacidad aeróbica de los jugadores (resistencia).
- Trabajar la posesión de balón como forma de ocupación racional del campo de juego, búsqueda de líneas de pase.
- Nunca realizar trabajos anaeróbicos lácticos.
- Entrenar la coordinación aplicada a gestos técnicos propios del fútbol.
- Gran cantidad de número de repeticiones para mecanizar el movimiento y las habilidades motrices



**Alevín (11 – 12 años)****Objetivos técnico-tácticos****Principales:**

- Conducir con oposición indirecta.
- Conducir el balón con oposición directa.
- Rematar al arco con oposición directa.
- Ocupar racional del campo de juego
- Resolver situación de 3 vs 1, y de 2 vs 1 con orientación al arco.
- Solucionar situación de 5 vs 2 y de 4 vs 2 con orientación al arco
- Ejecutar ejercitaciones con posesión en clara superioridad numérica (3 o más jugadores que el equipo contrario).
- Realizar ejercitaciones con posesión en superioridad numérica simple (1 ó 2 jugadores más). o 1 vs 1 en diferentes situaciones.
- Aprender la defensa individual.
- Diferenciar roles ofensivos y defensivos
- Aprender la descentralización del balón.

**Secundarios:**

- Iniciar a la defensa zonal.
- Aumentar del número de jugadores en superioridad numérica ofensiva sin orientación al arco.
- Solventar situaciones de posesión de balón en situaciones de igualdad numérica con un número bajo de jugadores.
- Conocer los conceptos de amplitud y profundidad del juego.

**Objetivos condicionales:**

- Incrementar capacidad aeróbica (ver prebenjamín).

- Mejorar la velocidad anaeróbica aláctica
- Incrementar la flexibilidad.

**Observaciones:**

- Entrenamientos muy dinámicos para mejorar la capacidad aeróbica
- Repetición de situaciones reales de juego individuales y colectivas
- Incentivar la toma de decisiones creativas.
- Entrenar posesión de balón como forma de ocupación del campo de juego
- Introducción a posesiones de balón en situaciones de menor superioridad numérica, adaptándose a los espacios y las condiciones al nivel del grupo.

**Infantil (13 – 14 años)****Objetivos técnicos**

- Poner en práctica el control orientado y habilidades con el balón
- Realizar conducciones, dribles, pases y remates con distintos perfiles
- Aprender técnicas de arquero
- Practicar estrategias de defensa del arco
- Desarrollar técnicas de apoyo al compañero
- Poner en práctica técnicas elementales de marca, técnicas elementales de desmarque

**Objetivos tácticos:**

- Ocupar adecuadamente el campo de juego
- Iniciar y desarrollar la defensa en zona
- Empezar la enseñanza de los sistemas tácticos 4-3-3 y 4-4-2
- Desarrollar los principios ofensivos tácticos (desmarque, apoyo, conservación del balón, espacios libres, paredes, contraataques)

- Desarrolla principios defensivos como marca, repliegue, cobertura, basculación , anticipo, interceptación
- Iniciar la marca hombre y mixto
- Iniciar acciones estratégicas a balón parado

**Objetivos Condicionales:**

- Incluir ciertos ejercicios de fuerza, potencia y resistencia, fundamentalmente aeróbica.

**Cadete (15-16 años)****Objetivos técnicos:**

- Poner en práctica el control orientado y habilidades con el balón
- Hacer conducciones, regates, pases y remates con distintos perfiles
- Aprender técnicas del arquero
- Practicar estrategias de defensa del arco
- Desarrollar técnicas de apoyo al compañero
- Poner en práctica técnicas elementales de marca, técnicas elementales de desmarque
- Entrenar tácticas básicas individuales en ataque y defensa

**Objetivos tácticos:**

- Ocupar adecuadamente el campo de juego
- Iniciar y desarrollar la marca en zona.
- Iniciar los sistemas tácticos 4-3-3 y 4-4-2.
- Desarrollar los principios ofensivos tácticos como desmarque, apoyo al compañero , posesión del balón, espacios libres, paredes, contragolpes).
- Desarrollar principios defensivos como marca, quite, repliegue, cobertura, basculación, anticipo e interceptación.

- Iniciar marca al hombre y mixto.
- Profundizar acciones estratégicas a balón parado

### **Objetivos Condicionales**

- El trabajo físico puede llegar a ser el 25% de la programación, pero de preferencia debe ser ejecutado con el balón

### **Juvenil (17-18 años)**

#### **Objetivos técnicos:**

- Perfeccionar la técnica individual y corregir continuamente los errores.
- Desarrollar juegos de control y manejo del balón.
- Ejecutar conducciones, pases, regates y tiros complejos.
- Trabajar técnicas completas de arquero
- Profundizar estrategias de recuperación del balón.
- Perfeccionar tácticas de marca
- Pulir técnicas de ayuda para la protección del arco.
- Perfeccionar tácticas individuales y colectivas ofensivas y defensivas

#### **Objetivos tácticos:**

- Desarrollar enteramente los principios ofensivos y defensivos del juego (ver cadete).
- Conocer tácticamente los diferentes sistemas de
- Desarrollar los diferentes esquemas tácticos.

#### **Objetivos Condicionales:**

- Incrementar el trabajo físico anual a un 30% del volumen total (de preferencia con balón). Principalmente se enfocará en:
  - Resistencia Aeróbica y Anaeróbica

- Fuerza y Potencia
- Velocidad
- Trabajo intenso de movilidad articular, agilidad.
- Coordinación y Equilibrio.

## Contenidos

Los contenidos son un conjunto de habilidades, y actitudes que serán enseñados a los jugadores respetando los siguientes conceptos:

- Edad
- Desarrollo físico, técnico, táctico y motriz
- Ir de lo simple a lo complejo
- De lo concreto a lo abstracto

### 6.6.2 Lugares donde se presta el servicio de escuelas de fútbol

Los horarios y lugares donde se presta el servicio son los siguientes:

**Tabla 123.**

#### Instalaciones y horarios donde funcionan las escuelas de fútbol en Quito

SECTOR	UBICACIÓN	DÍAS DE TRABAJO	HORARIOS	TELÉFONOS PROFESOR
Valle	Complejo Tumbaco	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	022493555 / 0997401162
Norte	Cuartel Rumiñahui	LUN - MIE – VIE	09:00 - 10:30 / 15:00 - 18:00	022410928 / 0995692633
Norte	Círculo Militar	MAR – JUE	15:00 - 18:00	0984844822
Norte	Círculo Militar	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	0995480795
Sur	Cdla. Del Ejercito	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:01	023660515 / 0987629455
Norte	Colegio Ism / Carapungo	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	0998539047 / 0992767726
Sur	Beaterio	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	022422063 / 0984470931
Sur	1-DE "Shyris"	LUN - MIE – VIE	9:00 10:30 /15:00 - 18:00	0996109996
Sur	1-DE "Shyris"	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	022234980 /

				0992914835
Sur	Chimbacalle	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	023444331 / 0990758966
Sur	Pintado Comil-10	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	022 614051 / 0998850595
Norte	Mitad Del Mundo	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	022397755 / 0989640234
Valle	Pifo	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	022664906 / 0981018633
Centro	Colegio San Andres	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	022845329 / 0991594730
Sur	Beaterio	LUN - MIE – VIE	15:00 - 18:00	
Norte	Canchas AFNA	LUN - MIE – VIE	09:00 - 10:30 / 15:00 - 18:00	022533853 / 0999385777

**Fuente:** Página electrónica del Club

**Tabla 124.**

**Instalaciones y horarios donde funcionan las escuelas de fútbol en provincias**

SECTOR	UBICACIÓN	DÍAS DE TRABAJO	HORARIOS	TELÉFONOS PROFESOR
Cayambe	LDC Cayambe	Lun - Mie – Vie	16:00 - 18:30	022410561 / 0998955992
Salcedo	Col. 19 De Septiembre	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0.983210056
Manabí	F.M. Manabí	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	
El Empalme		Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0989358411
Quevedo	GFE-26	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0979445724
Joya De Los Sachas		Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0993061422
Santo Domingo		Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0993424763
Lago Agrio	GFE-24 Rayo	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0981494139
Riobamba	11-BCB	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0983369277
Esmeraldas	BIMOT-13	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0997563781
Machala		Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	0.987496559
Latacunga	Liga San Francisco	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	987595691
Pasto Calle	Liga De Pasto Calle	Lun - Mie – Vie	15:00 - 18:00	022410561 / 0998955992

**Fuente:** Página electrónica del Club

## 6.7 Establecimiento de los procesos por servicios

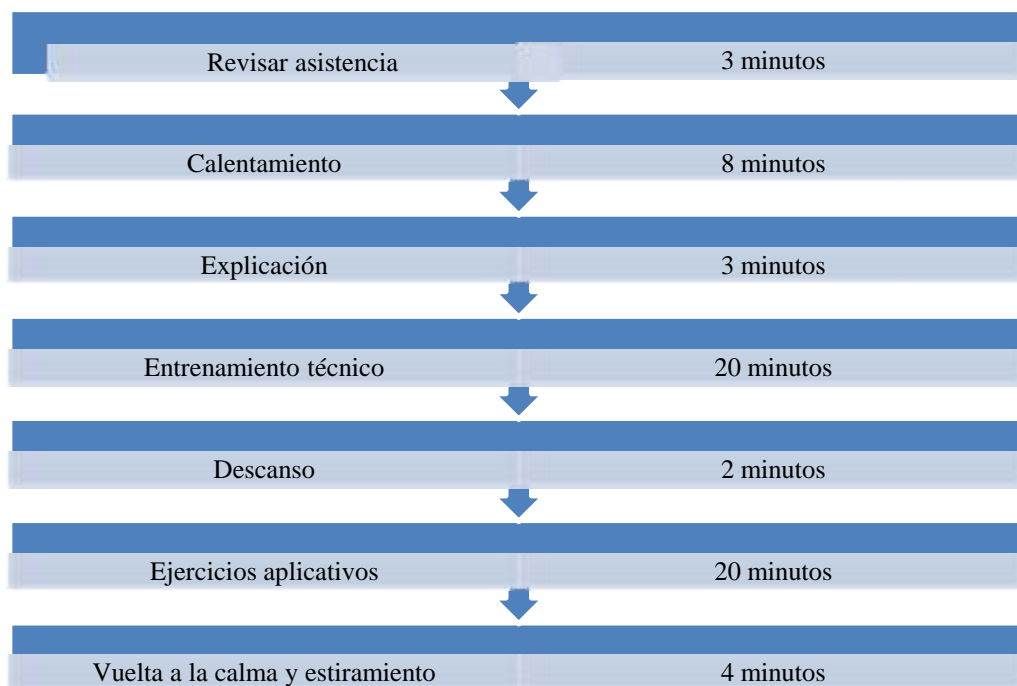
El establecimiento de los procesos tiene dos puntos principales, el proceso de entrenamiento y el proceso de atención al cliente, tal como se detalla en los siguientes puntos.

### 6.7.1 Proceso de entrenamiento

Por medio de un análisis de tiempos se describe el proceso de entrenamiento, que se cumplirá en base a las actividades planificadas en sesiones de 60 minutos.

#### Cuadro 2.

##### Entrenamiento tipo 1



**Cuadro 3.****Entrenamiento tipo 2****6.7.2 Proceso de atención al cliente**

El proceso de atención al cliente se describe a continuación:

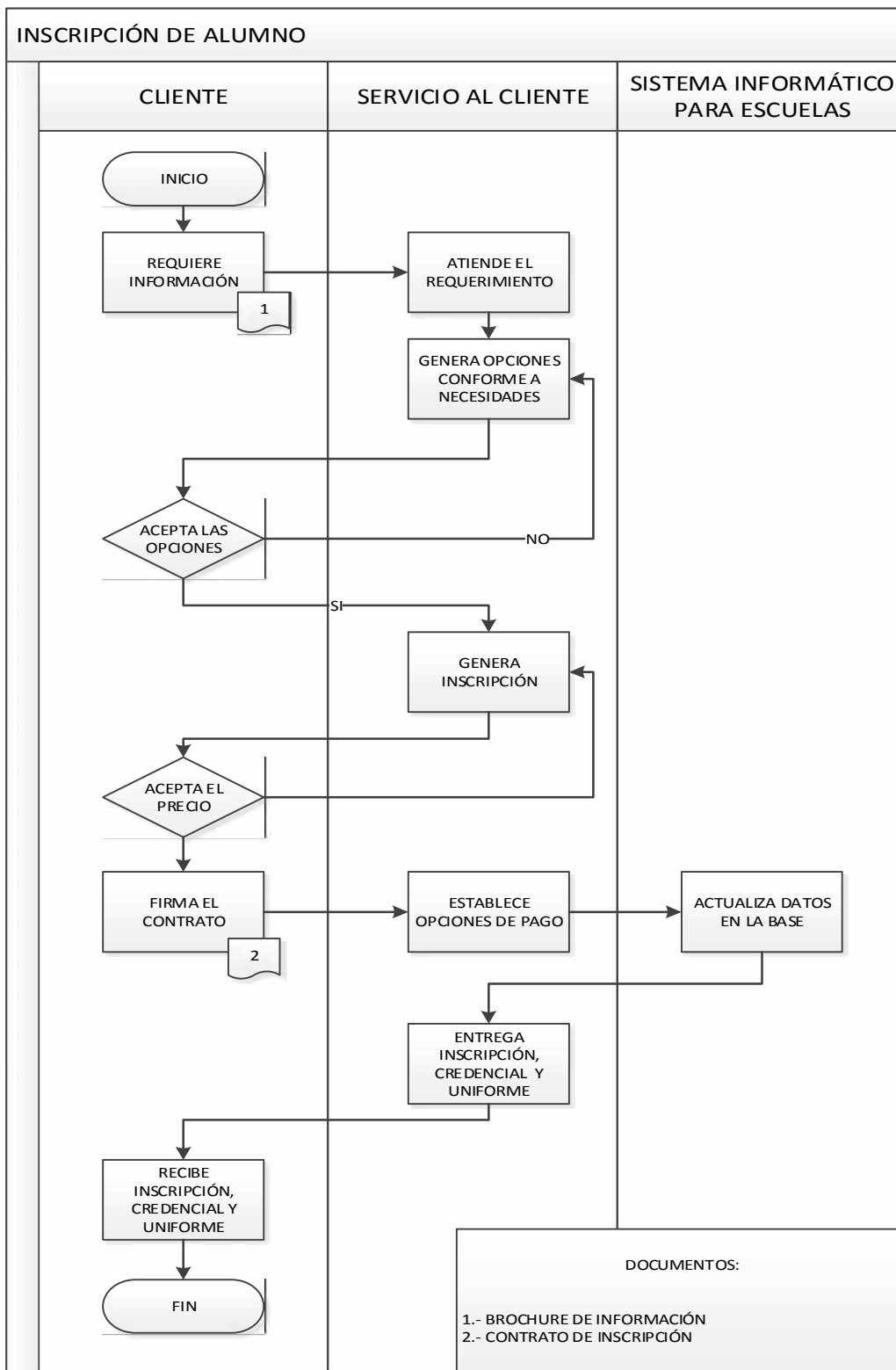
1. El padre o la madre del alumno se comunica con nuestro asistente, quien le proporciona la información necesaria y explica de que se trata el servicio, ofreciendo una visita a la cancha en un día de entrenamiento para que conozca cómo se maneja la enseñanza del fútbol.
2. Para que el padre puede tener una clara visión del servicio que se ofrece, se coordina una cita y así intercambiar directamente con el entrenador la información acerca de las sesiones de entrenamiento.
3. Una vez que los padres deciden ponerle a su hijo en la escuela de futbol, el alumno tendría sesiones de prueba de aptitud para ubicación del nivel en el que



se encuentre y una vez que se le ubique, se dará una clase de integración al grupo.

4. Retroalimentación con los padres para que conozcan la evolución de sus hijos. Además se realizará un partido para que vean el progreso en el fútbol que han tenido sus hijos y puedan constatar el buen trabajo de las escuelas de fútbol “El Nacional”.

El diagrama del proceso de inscripción del alumno es el siguiente:



**Figura 79. Proceso de servicio al cliente**

## 6.8 Descripción de cargos y perfil de competencias requeridas para el personal administrativo y operativo de las escuelas de fútbol

### Cuadro 4.

#### Perfil del cargo: Director

Datos de Identificación	
<b>Cargo:</b>	Director
<b>Área / Departamento:</b>	Dirección
<b>Reporta a:</b>	Directorio del Club

Misión del Cargo
Planificar, dirigir, coordinar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas establecidas por el Directorio del Club para las escuelas de fútbol de “El Nacional”

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Todas las áreas	Todas las áreas	SRI, Ministerio de Trabajo, IESS, Municipio, AFNA, Federación Ecuatoriana de Fútbol, Escuelas de Fútbol, Proveedores

PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)				Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)				
Estudios Superiores en Ingeniería Comercial, Administración, Marketing Deportivo o carreras afines.				Microsoft Office: Word, Excel y Power Point				
				Expresión oral y escrita				
				Planificación estratégica y organización administrativa				
				Análisis Financiero				
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Intermedio	Intermedio	Intermedio				x	

Responsabilidades del cargo
Planificar la actividad mensual, trimestral, semestral y anual que realicen las escuelas de fútbol, en forma conjunta con el Coordinador
Convocar y presidir las reuniones de trabajo con los profesores y/o entrenadores de las escuelas
Proponer aspectos relativos a la mejora del funcionamiento en su área deportiva (material, metodología, sistemas, etc.).

CONTINUA



Establecer las metas, objetivos generales y específicos de las escuelas de futbol “El Nacional”, tanto en el corto plazo como en el mediano plazo, teniendo como referencia el plan estratégico.
Elaborar el rol de pagos, mantener un registro actualizado del historial laboral de cada trabajador en carpetas individuales.
Direccionar la planeación estratégica de la empresa
Recibir periódicamente y evaluar los informes de gestión de Desarrollo Organizacional.
Establecer normas generales, lineamientos, recomendaciones de entrenamientos que serán aplicados en las distintas escuelas de futbol de “El Nacional”.

#### Condiciones de trabajo

Disponibilidad de tiempo completo.

#### Perfil de Competencias

##### Competencias Genéricas

Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Compromiso	A	Alto o Altamente identificado con los valores y políticas de la organización superior
Innovación	B	Presenta continuamente soluciones, productos, servicios y/o ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
Liderazgo	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos en acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
Integridad	A	Capacidad para obrar con rectitud y probidad. Actuar con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
Ética	A	Alto sentido hacia la ejecución de los valores y buenas costumbres en las actividades que desempeña dentro de la organización.
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.

CONTINUA



<b>Competencias Especificas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado.
Liderazgo para el cambio	A	Habilidad para comunicar eficazmente su visión respecto de la estrategia en un entorno digital y de negocios, logrando que su concreción parezca no sólo posible, sino también deseables para todos, incluso y principalmente para los accionistas.
Pensamiento estratégico	A	Capacidad para captar y comprender rápidamente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno. Analiza las oportunidades del mercado de acuerdo con el profundo diagnóstico que realiza del contexto donde está inmersa la organización, teniendo en cuenta las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.
Orientación al cliente interno y externo	A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y de ese modo ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo.
Conciencia organizacional y Liderazgo	A	Reconoce los atributos y las modificaciones de la organización. Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o clientes, proveedores, etc.
Colaboración	A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.
Dirección de equipos	A	Capacidad para estar consciente de la importancia de que cada empleado sepa y sienta que es partícipe tanto de la gestión de la empresa como del negocio en particular, promueve entre sus colaboradores esta forma de pensar.
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Comunicación	A	Capacidad superior para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.
<b>Necesidades de entrenamiento</b>		
Gestión Deportiva		

**Cuadro 5.****Perfil del cargo: Jefe Administrativo**

<b>Datos de Identificación</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe Administrativo
<b>Área / Departamento:</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Reporta a:</b>	Director General

<b>Misión del Cargo</b>
Planificar, dirigir, coordinar y supervisar el trabajo desarrollado por el área administrativa de las escuelas de fútbol.

<b>Colaboradores directos (cargos que le reportan)</b>	<b>Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)</b>	<b>Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)</b>
Todas las áreas	Todas las áreas	AFNA, Federación Ecuatoriana de Fútbol, Escuelas de Fútbol,

<b>PERFIL DURO</b>								
<b>Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)</b>				<b>Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)</b>				
Estudios Superiores en Ingeniería Comercial, Administración o carreras afines.				Microsoft Office: Word, Excel y Power Point				
				Expresión oral y escrita				
				Organización administrativa				
				Gestión de procesos, Control de calidad				
				Análisis Financiero				
<b>Idiomas necesarios</b>				<b>Nivel de Experiencia</b>				
<b>Idioma</b>	<b>Hablar</b>	<b>Escribir</b>	<b>Leer</b>	<b>De 0 a 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 año</b>	<b>De 1 a 3 años</b>	<b>De 3 a 5 años</b>	<b>Más de 5 años</b>
Inglés	Básico	Básico	Básico				x	

<b>Responsabilidades del cargo</b>
Coordinar con las áreas, el establecimiento de los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta del área administrativa, con sus respectivos responsables
Dirigir a los integrantes del área administrativa, delegando responsabilidades y autoridad.
Determinar presupuestos y asignación de recursos.
Relacionar los objetivos de la escuela con los objetivos del personal, logrando conseguir motivación y participación.
Verificar el cumplimiento de los objetivos financieros y administrativos.
Ser el vocero de las escuelas, con quien negociar.
Las demás que asigne el Director en el ámbito de acción
<b>CONTINUA</b>



Condiciones de trabajo	
Disponibilidad de tiempo completo.	

Perfil de Competencias		
Competencias Genéricas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Compromiso	A	Alto o Altamente identificado con los valores y políticas de la organización superior
Liderazgo	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos en acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
Integridad	A	Capacidad para obrar con rectitud y probidad. Actuar con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
Ética	A	Alto sentido hacia la ejecución de los valores y buenas costumbres en las actividades que desempeña dentro de la organización.
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.
Competencias Específicas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado
Orientación al logro	A	Capacidad superior para lograr los resultados esperados en función de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.
Pensamiento analítico	B	Capacidad superior para entender y resolver un problema presentado en el desempeño de sus actividades
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Orientación al cliente	B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Comunicación	A	Capacidad superior para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.


**Cuadro 6.****Perfil del cargo: Jefe Desarrollo Organizacional**

<b>Datos de Identificación</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe Desarrollo Organizacional
<b>Área / Departamento:</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Reporta a:</b>	Director General

<b>Misión del Cargo</b>
Ser un apoyo del Director, velando el cumplimiento de los objetivos, políticas y lineamientos de las escuelas de fútbol.

<b>Colaboradores directos (cargos que le reportan)</b>	<b>Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)</b>	<b>Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)</b>
Todas las áreas	Todas las áreas	AFNA, Federación Ecuatoriana de Fútbol, Escuelas de Fútbol,

<b>PERFIL DURO</b>								
<b>Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)</b>				<b>Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)</b>				
Estudios Superiores en Ingeniería Comercial, Administración o carreras afines.				Microsoft Office: Word, Excel y Power Point				
				Expresión oral y escrita				
				Planificación y Control				
				Gestión de procesos, Control de calidad				
				Recursos Humanos				
<b>Idiomas necesarios</b>				<b>Nivel de Experiencia</b>				
<b>Idioma</b>	<b>Hablar</b>	<b>Escribir</b>	<b>Leer</b>	<b>De 0 a 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 año</b>	<b>De 1 a 3 años</b>	<b>De 3 a 5 años</b>	<b>Más de 5 años</b>
Inglés	Básico	Básico	Básico				x	

<b>Responsabilidades del cargo</b>
Planificar las actividades deportivas que el Director considere necesarias conforme al Plan Estratégico y las políticas establecidas por el Directorio del Club.
Redactar informes periódicos de las actividades planificadas y la supervisión y seguimiento efectuado, además de los informes oportunos y especiales de aquellos aspectos deportivos que lo requieran.
Participar activamente en el control y seguimiento de la labor que desempeñen los entrenadores realizando las correspondientes recomendaciones técnicas y evaluaciones.
Evaluar a petición del Director los fundamentos técnico-tácticos mínimos exigibles de los jugadores y entrenadores.
Las demás que asigne el Director en el ámbito de acción
<b>CONTINUA</b> 



<b>Condiciones de trabajo</b>
Disponibilidad de tiempo completo.

<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Compromiso	A	Alto o Altamente identificado con los valores y políticas de la organización superior
Liderazgo	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos en acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
Estabilidad emocional	A	Madurez y confianza en sus habilidades
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.
<b>Competencias Específicas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado
Orientación al logro	A	Capacidad superior para lograr los resultados esperados en función de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Orientación al cliente	B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Comunicación	A	Capacidad superior para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.

<b>Necesidades de entrenamiento</b>
Finanzas y Contabilidad

**Cuadro 7.****Perfil del Cargo: Coordinador**

<b>Datos de Identificación</b>	
<b>Cargo:</b>	Coordinador
<b>Área / Departamento:</b>	Gestión Deportiva
<b>Reporta a:</b>	Director General y Jefe Desarrollo Organizacional

<b>Misión del Cargo</b>
Planificar los entrenamientos diarios, las cargas de trabajo, los contenidos de aprendizaje según la edad de sus alumnos, de la capacidad física, técnica y táctica para cumplir con el objetivo de formar grandes jugadores de fútbol y personas con valores.

<b>Colaboradores directos (cargos que le reportan)</b>	<b>Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)</b>	<b>Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)</b>
Jugadores, Alumnos	Todas las áreas	AFNA, Federación Ecuatoriana de Fútbol, Escuelas de Fútbol,

<b>PERFIL DURO</b>								
<b>Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)</b>				<b>Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)</b>				
Título de Entrenador avalado por la FEF o Licenciado en Educación Física				Microsoft Office: Word, Excel y Power Point				
				Expresión oral y escrita				
				Docencia				
				Conocimientos técnicos, tácticos y físicos de fútbol				
<b>Idiomas necesarios</b>				<b>Nivel de Experiencia</b>				
<b>Idioma</b>	<b>Hablar</b>	<b>Escribir</b>	<b>Leer</b>	<b>De 0 a 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 año</b>	<b>De 1 a 3 años</b>	<b>De 3 a 5 años</b>	<b>Más de 5 años</b>
Inglés	Básico	Básico	Básico			X		

<b>Responsabilidades del cargo</b>
Preparar la sesión definiendo objetivos, contenidos, duración de los mismos, formas de organización y material a utilizar acorde con lo planificado, evitando en la medida de lo posible la improvisación; todo esto según la clasificación etaria.
Solucionar problemas de infraestructura deportiva que surjan.
Elaborar y presentar presupuestos para la compra de materiales que hagan falta para el correcto desarrollo de los entrenamientos.
Redactar informes periódicos y curriculares de la evolución de los jugadores.
Ser el comunicador de primer nivel que disponga la Dirección de la escuela para difundir normas, información y demás aspectos que sean necesarios para los padres de familia y alumnos.
Ayudar en la capacitación de los entrenadores.
<b>CONTINUA</b>



<b>Condiciones de trabajo</b>	
Disponibilidad de tiempo completo.	

<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Compromiso	A	Alto o Altamente identificado con los valores y políticas de la organización superior
Liderazgo	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos en acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
Estabilidad emocional	A	Madurez y confianza en sus habilidades
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.
<b>Competencias Específicas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado
Orientación al logro	A	Capacidad superior para lograr los resultados esperados en función de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Orientación al cliente	B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Comunicación	A	Capacidad superior para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.

<b>Necesidades de entrenamiento</b>
Recursos Humanos

**Cuadro 8.****Perfil de cargo: Entrenador**

<b>Datos de Identificación</b>	
<b>Cargo:</b>	Entrenador
<b>Área / Departamento:</b>	Gestión Deportiva
<b>Reporta a:</b>	Director General y Jefe Desarrollo Organizacional

<b>Misión del Cargo</b>
Trasmitir conocimientos a los integrantes de las escuelas de futbol a través de métodos modernos, individualizados, y apropiados según la edad y habilidades.

<b>Colaboradores directos (cargos que le reportan)</b>	<b>Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)</b>	<b>Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)</b>
Jugadores, Estudiantes	Todas las áreas	AFNA, Federación Ecuatoriana de Fútbol, Escuelas de Fútbol,

<b>PERFIL DURO</b>								
<b>Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)</b>				<b>Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)</b>				
Título de Entrenador avalado por la FEF o Licenciado en Educación Física				Microsoft Office: Word, Excel y Power Point				
				Expresión oral y escrita				
				Docencia				
				Conocimientos técnicos, tácticos y físicos de futbol				
				Nutrición: Dieta y alimentación balanceada				
<b>Idiomas necesarios</b>				<b>Nivel de Experiencia</b>				
<b>Idioma</b>	<b>Hablar</b>	<b>Escribir</b>	<b>Leer</b>	<b>De 0 a 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 año</b>	<b>De 1 a 3 años</b>	<b>De 3 a 5 años</b>	<b>Más de 5 años</b>
Inglés	Básico	Básico	Básico			X		

<b>Responsabilidades del cargo</b>
Implementar actividades de enseñanza/aprendizaje con un estilo centrado en el alumno, a través del descubrimiento guiado.
Enseñar y entrenar las distintas capacidades técnicas, tácticas, y físicas a los alumnos según la planificación.
Generar un clima positivo de entrenamiento, donde prime el respeto, compañerismo y trabajo en equipo.
Educar a los alumnos para que tomen las mejores decisiones dentro del campo de juego.
Utilizar herramientas tecnológicas disponibles para el mejoramiento de los métodos de entrenamiento.
Recopilar datos estadísticos periódicamente con el fin de medir la evolución de los alumnos, para de esta manera potenciar las virtudes y disminuir los defectos.
<b>CONTINUA</b>



<b>Condiciones de trabajo</b>		
Disponibilidad de tiempo completo o medio tiempo dependiendo la escuela		
<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Compromiso	A	Alto o Altamente identificado con los valores y políticas de la organización superior
Liderazgo	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos en acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
Estabilidad emocional	A	Madurez y confianza en sus habilidades
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.
<b>Competencias Específicas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado
Orientación al logro	A	Capacidad superior para lograr los resultados esperados en función de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Orientación al cliente	B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Comunicación	A	Capacidad superior para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.
<b>Necesidades de entrenamiento</b>		
Tecnología aplicada al fútbol		

**Cuadro 9.****Perfil Secretaria - Recepcionista**

<b>Datos de Identificación</b>	
<b>Área / Departamento:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Director General

<b>Misión del Cargo</b>
Manejar la comunicación interna y externa, canalizándola a las distintas áreas de trabajo.

<b>Colaboradores directos (cargos que le reportan)</b>	<b>Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)</b>	<b>Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)</b>
	Todas las áreas	SRI, Ministerio Relaciones Laborales, IESS, Municipio.
		Clientes, Proveedores

<b>PERFIL DURO</b>								
<b>Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)</b>				<b>Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)</b>				
Cursando últimos semestres de estudios universitarios en Administración, Contabilidad y Auditoría o carreras afines.				Microsoft Office: Word, Excel y Power Point				
				Expresión oral y escrita				
				Planificación y organización administrativa				
				Procesos administrativos				
				Administración de nomina				
<b>Idiomas necesarios</b>				<b>Nivel de Experiencia</b>				
<b>Idioma</b>	<b>Hablar</b>	<b>Escribir</b>	<b>Leer</b>	<b>De 0 a 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 año</b>	<b>De 1 a 3 años</b>	<b>De 3 a 5 años</b>	<b>Más de 5 años</b>
Inglés	Básico	Básico	Básico			X		

<b>Responsabilidades del cargo</b>
Realizar las funciones propias del cargo
Atender al público en sus requerimientos de información, dando la orientación que necesitan.
Operar la comunicación interna y externa
Manejar la caja chica, y los ingresos por pagos de matrículas y pensiones de los estudiantes.
Recibir, registrar y canalizar la correspondencia que lleguen a las escuelas.
Resolver y despachar tan solo con su firma, asuntos de poca relevancia.
Redactar documentos requeridos por sus superiores.
<b>CONTINUA</b>



<b>Condiciones de trabajo</b>	
Disponibilidad de tiempo completo	

<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Compromiso	A	Alto o Altamente identificado con los valores y políticas de la organización superior
Innovación	B	Presenta continuamente soluciones, productos, servicios y/o ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
Liderazgo	B	Capacidad para proponer y diseñar cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento.
Integridad	A	Capacidad para obrar con rectitud y probidad. Actuar con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
Ética	A	Alto sentido hacia la ejecución de los valores y buenas costumbres en las actividades que desempeña dentro de la organización.
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Desarrollo personal	B	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismos como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo.
<b>Competencias Específicas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado.
Orientación al cliente	B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Colaboración	A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.
Comunicación	B	Capacidad promedio para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.
Capacidad de aprendizaje	A	Disposición alta para asimilar nueva información y ponerla en práctica en situaciones que se relacionan con el cumplimiento de sus actividades.

## 6.9 Proceso de captación de personal calificado

El modelo de talento humano se compone de los siguientes subsistemas de gestión:

### 1) Admisión

#### Cuadro 10.

##### Proceso Admisión Talento Humano

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	PROYECTO
Identificar e incorporar a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral	Con esta estrategia se busca atraer candidatos calificados y con actitud del mercado laboral para ocupar un cargo dentro de la escuela, con el fin de cubrir las necesidades de la empresa y que cumplan con el perfil requerido y establecido para el puesto.	Reclutamiento de personal
		Selección de personal

### 1.1 Reclutamiento de personal

#### Cuadro 11.

##### Reclutamiento del personal

PROYECTO	ACTIVIDADES	TECNICAS	MEDIOS	RESPONSABLE
Reclutamiento de personal	Reclutamiento interno	Cobertura de vacantes con empleados seleccionados y promovidos dentro de la empresa	Concursos internos	Desarrollo Organizacional
			Promoción de empleados	
	Reclutamiento externo	Cobertura de vacantes por candidatos externos reclutados en el mercado de recursos humanos	Avisos en periódicos y revistas especializadas	
			Agencias de reclutamiento	
			Base de datos de candidatos	
		Presentación de candidatos por recomendación de empleados		



## 1.2 Selección de personal

### Cuadro 12.

#### Selección de personal

PROYECTO	ACTIVIDADES	TECNICAS	RESPONSABLE
Selección de personal	Solicitud de empleo	Formulario diseñado para obtener los datos del candidato y será el primer contacto con la empresa	Desarrollo Organizacional
	Entrevista inicial de selección	Dirigida con un guion establecido	
		Libre sin guion establecido	
	Pruebas de conocimientos o de capacidad	Generales: Cultura general	
		Específicas: Conocimientos técnicos / Cultura profesional	
	Pruebas psicométricas	Pruebas de aptitud: Generales y Específicas	
	Pruebas de personalidad	Expresión corporal: PMK Proyectivas: Prueba del árbol de Koch; Test de apercepción temática TAT; Prueba de la figura humana de Machover; Psicodiagnóstico de Rorschach	
	Técnicas de simulación	Técnicas de dinámica de grupo (Psicodrama / Dramatización) para el caso de Gerentes, Supervisores, Ventas, que exigen relaciones interpersonales	
	Evaluación de los resultados	Revisión del curriculum vitae del candidato Calificación de la entrevista Calificación de las pruebas de conocimiento y de aptitud.	
Entrevista y decisión final	Candidatos seleccionados tienen una entrevista profunda con el Director en caso de puestos superiores y Jefe de Desarrollo Organizacional en caso de entrenadores y coordinadores, toman la decisión final en base a los resultados y entrevista		

## 2. Aplicación

### Cuadro 13.

#### Aplicación del proceso de reclutamiento y selección

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	PROYECTO
Diseñar las actividades que las personas realizarán en la escuela y orientar su desempeño.	Con esta estrategia se busca establecer el diseño y descripción de los cargos de las escuelas y en función de las actividades que desempeña cada persona evaluar las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial en su desarrollo.	Diseño de cargos
		Evaluación de desempeño

### 2.1 Diseño, descripción y análisis de cargos

#### Cuadro 14.

#### Diseño, descripción y análisis de cargos

PROYECTO	ACTIVIDADES	TECNICAS	METODO	RESPONSABLE	
Diseño, descripción y análisis de los cargos	Recolección de información	Entrevista	Participación activa del responsable con el fin de recolectar datos mediante una entrevista directa con el empleado	Desarrollo Organizacional	
		Cuestionario	Participación pasiva, el responsable recibe los datos a través de un cuestionario		
		Observación	Participación activa del responsable con el fin de recolectar datos mediante la observación en el puesto del empleado		
	Descripción y análisis del cargo	Definir de forma escrita las especificaciones del cargo	Nombre del cargo		
			Misión del cargo		
			Funciones del cargo		
			Requisitos esenciales: Conocimientos, habilidades y capacidades		

## 2.2 Evaluación del desempeño

### Cuadro 15.

#### Evaluación del desempeño

PROYECTO	ACTIVIDADES	ETAPAS	METODO	RESPONSABLE
Evaluación de desempeño	Evaluar la participación por objetivos	Formulación de los objetivos organizacionales	El Director proporcionará apoyo, dirección y orientación de recursos	Dirección y Desarrollo Organizacional
		Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos establecidos conjuntamente	El empleado será evaluado de manera individual	
		Asignación de recursos y medios necesarios para conseguir los objetivos	El evaluador realizará el feedback correspondiente	
		Desempeño	Se resaltarán fortalezas, aspectos a mejorar, proponer planes de acción.	
		Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados	Se desarrollarán planes de acción  Se revisará el progreso del empleado	
		Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua	Se tomarán acciones correctiva  Se realizará una nueva evaluación semestral conjunta del desempeño	

### 3. Compensación

#### Cuadro 16.

#### Compensación Talento Humano

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	PROYECTO
Identificar e incorporar los elementos fundamentales para el incentivo y motivación de los empleados.	Con esta estrategia se busca establecer los incentivos para recompensar a los empleados de la empresa en función de los puestos que desempeñen, el tiempo en la empresa, del desempeño alcanzado.	Remuneración
		Beneficios

#### 3.1 Remuneración

#### Cuadro 17.

#### Remuneración

PROYECTO	ACTIVIDADES	TECNICAS	METODO	RESPONSABLE
Remuneración	Establecer una remuneración básica para los empleados de la empresa	Salario mensual	Conocimientos y habilidades de la persona que aporten al cargo	Dirección y Desarrollo Organizacional
			Desempeño o tiempo en la empresa	
			Remuneración promedio del mercado	
		Bonificaciones	Plan de bonificación anual en base a los resultados alcanzados en conjunto.	

### 3.2 Beneficios

**Cuadro 18.**

**Beneficios Talento Humano**

PROYECTO	ACTIVIDADES	TECNICAS	METODO	RESPONSABLE
Beneficios	Incentivar al personal de la empresa mediante el otorgamiento de beneficios y servicios sociales.	Beneficios legales	Vacaciones	Dirección y Desarrollo Organizacional
			Jubilación	
			Pago de los décimos	
			Afiliación a la seguridad social	
			Pago del fondo de reserva	
		Beneficios monetarios	Pago de bono vacacional	
			5% de incremento a la RMU (Por una sola vez) a todos los colaboradores del Club al obtener un incremento a partir del 10% anual en el rendimiento de las escuelas	
			5% de incremento a la RMU (Por una sola vez) a la escuela con mayor crecimiento anual	
			Se pagará un bono de \$100, al entrenador que haya promovido desde su escuela un jugador a las categorías formativas del club; y de \$100 a que sea promovido al primer equipo del club.	
			Se pagará un porcentaje del 4% del valor de transferencia al entrenador que haya formado un jugador que sea transferido desde el Club hacia otro dentro del territorio nacional; y 7% en caso que el club sea del exterior	
		Beneficios no monetarios	Seguro médico	
			Plan celular	
Uniformes				

## 4. Desarrollo

### Cuadro 19.

#### Desarrollo Talento Humano

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	PROYECTO
Diseñar actividades dirigidas a los empleados para mejorar el conocimiento y habilidades para desempeñar sus funciones en la empresa	Esfuerzo continuo para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional	Capacitación
		Comunicación

### 4.1 Capacitación

#### Cuadro 20.

#### Capacitación Talento Humano

PROYECTO	ACTIVIDADES	TECNICAS	MEDIOS	RESPONSABLE
Capacitación	Desarrollo de programas de capacitación	Actualización de conocimientos, habilidades y actitudes	Participación empleados en seminarios, cursos, talleres o charlas	Dirección y Desarrollo Organizacional
		Rotación de puestos de trabajo	Evaluación de desempeño	
		Inducción personal nuevo	Prueba de conocimiento de la empresa	
	Evaluación de resultados de capacitación	Alcance del aprendizaje	Aplicación de pruebas y/o test de evaluación	
		Cambio en el comportamiento del participante	Observación directa en el puesto de trabajo	
		Logro de los objetivos de capacitación y desarrollo	Indicadores para verificar cumplimiento de objetivos de la capacitación	

## 4.2 Comunicación

### Cuadro 21.

#### Comunicación Talento Humano

PROYECTO	ESTRATEGIAS	MEDIOS / CANALES	RESPONSABLE
Comunicación	Participación de los colaboradores en los instrumentos de comunicación.	Cartelera informativa en la empresa. Creación de redes sociales de la empresa a cargo del comité de comunicación que designara de entre los empleados una persona responsable de la gestión y cumplimiento de las estrategias. Buzones digitales. Correo electrónico empresarial	Dirección y Desarrollo Organizacional
	Asignación de personal responsable de generar la comunicación interna en la empresa.		
	Generación de presupuesto para el plan de comunicación interna.		
	Difusión de los instrumentos de comunicación a los colaboradores de la empresa.		
	Integración de los colaboradores de la empresa con la generación de actividades grupales periódicas.		

## 5. Monitoreo

### Cuadro 22.

#### Monitoreo Talento Humano

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	PROYECTO
Brindar a la empresa un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento de la información.	La administración de la información del talento humano es una herramienta de criterio gerencial que sirve para resolver problemas.	Base de datos
		Sistemas de información gerencial

## 5.1 Base de datos

**Cuadro 23.**

### Base de datos

PROYECTO	ACTIVIDADES	TECNICAS	MEDIOS	RESPONSABLE
Bases de datos	Registro de personal	Inclusiones en el registro	Archivo personal del empleado y sistema de información de la empresa	Dirección y Administración
	Registro de puestos	Exclusiones en el registro		
	Registro de secciones	Modificaciones del registro		
	Registro de remuneraciones	Frecuencia de entrada y salida a la empresa		
	Registro de prestaciones	Nómina de pagos		
	Registro médico	Informes contables		
	Registro de entrenamiento	Informe de vacaciones Otras informaciones pertinentes		

## 5.2 Sistema de información gerencial

**Cuadro 24.**

### Sistema de información gerencial

PROYECTO	COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Sistema de información gerencial	Remuneración de cada trabajador Fecha de admisión de cada trabajador Frecuencia de toma de vacaciones Cargos que ha ocupado el trabajador Experiencia profesional Habilidades y conocimientos Programas de entrenamiento Valor pagado por la empresa programa de entrenamiento Resultados evaluaciones de entrenamiento Metas y objetivos alcanzados Progresos registrados Características personales Responsabilidades otorgadas Informe de superiores Informe de sus pares Capacidad de supervisión Potencial de desarrollo Evaluación final	Dirección y Administración



## CAPÍTULO VII

### ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

#### 7.1 Presupuesto

La inversión total del Modelo de Gestión propuesto para las escuelas de fútbol de “El Nacional”, a utilizarse para mejorar el desarrollo inicial y formativo de los niños y jóvenes que se entrenan en las escuelas, asciende a la suma de USD 190.060,00. El financiamiento para este proyecto deberá salir de fondos propios de las escuelas, y de las arcas del Club.

**Tabla 125.**

#### **Presupuesto de inversión Modelo de Gestión propuesto**

ORD.	ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	VALOR	PARCIAL
1	PRODUCTO		17.500,00
1.1	Desarrollo del Nuevo Servicio	10.000,00	
1.2	Atraer consumidores de otros segmentos	4.500,00	
1.3	Crear conocimiento de marca	3.000,00	
2	PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)		24.000,00
2.1	Centro de Servicio al Cliente	1.500,00	
2.2	Tienda Virtual	1.000,00	
2.3	Tiendas físicas	20.000,00	
2.5	Folletos informativos	1.500,00	
3	PROMOCIÓN		96.660,00
3.1	Desarrollo Plan de Marketing	3.800,00	
3.1.1	Propaganda en Radio	13.360,00	
3.1.2	Propaganda en TV	26.200,00	
3.1.3	Revista anuario	6.000,00	
3.2	Relaciones Públicas	2.000,00	
3.2.1	Presencia Pública	5.000,00	
3.2.2	Redes Sociales	7.000,00	
3.3	Marketing Directo	8.000,00	
3.3.1	Tarjetas de identificación y beneficios	3.000,00	
3.4	Comercio Electrónico y Correo Directo	4.500,00	
3.5	Exhibiciones, ferias y exposiciones	8.000,00	
3.6	Catálogos de Productos	1.200,00	
3.7	Hojas volantes	1.000,00	
3.8	Internet	1.800,00	
3.8.1	Actualización de WEB	5.800,00	
4	PROCESO		9.100,00
4.1	Levantamiento	1.800,00	
4.2	Automatización	4.000,00	
4.3	Implementación	2.000,00	

CONTINUA



4.4	Control	1.300,00	
5	INSTALACIONES		9.600,00
5.1	Diseño	2.000,00	
5.2	Adecuación e Implementación	7.600,00	
6	PERSONAL		7.200,00
6.1	Capacitación	7.200,00	
7	GESTIÓN DE CALIDAD		26.000,00
7.1	Implementar nueva estructura administrativa	6.000,00	
7.2	Evaluar	5.000,00	
7.3	Software e implementos deportivos	15.000,00	
<b>TOTAL</b>		<b>190.060,00</b>	

## 7.2. Ingresos

De acuerdo a la información proporcionada por el club El Nacional, los ingresos provenientes de las escuelas de fútbol son los siguientes para los años 2012 – 2015:

**Tabla 126.**

### Ingresos escuelas de fútbol "El Nacional" 2012 - 2015

Año	Pensiones	Matrículas	Cursos vacacionales	Ingresos anuales
2012	539.730,52	159.465,00	121.407,00	820.602,52
2013	545.182,35	161.076,00	123.558,00	829.816,35
2014	551.804,00	163.033,00	125.440,00	840.277,00
2015	560.208,00	165.516,00	128.000,00	853.724,00

**Fuente:** Gerencia Financiera “El Nacional”

Para proyectar los ingresos se establecen dos escenarios, estos son:

**Escenario pesimista.-** corresponde a la ejecución de la inversión inicial presupuestada y el crecimiento de los ingresos de acuerdo al promedio de los años 2012 y 2015. Este promedio de crecimiento de los ingresos corresponde al valor anual de 1,33%

**Escenario optimista.-** corresponde a la ejecución de la inversión inicial presupuestada y el crecimiento de los ingresos se establecen en base al crecimiento promedio más el crecimiento de la población objetivo de niños y adolescentes, que

de acuerdo al INEC corresponde al valor de 2,20%; sumando estos valores se obtiene una tasa de crecimiento de 3,53%.

**Tabla 127.****Ingresos mensuales 2016 escenario pesimista**

<b>Año: 2016</b>													
Descripción	Ene	Feb	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>Matrículas</b>	6.709	6.709	6.709	6.709	13.417	13.417	26.834	26.834	20.126	16.771	16.771	6.709	<b>167.714</b>
<b>Pensiones</b>	22.706	22.706	22.706	22.706	45.412	45.412	90.824	90.824	68.118	56.765	56.765	22.706	<b>567.647</b>
<b>Cursos vacacionales</b>							64.850	64.850					<b>129.700</b>
<b>Servicio transporte</b>	1.677	1.677	1.677	1.677	3.354	3.354	6.709	6.709	5.031	4.193	4.193	1.677	<b>41.928</b>
<b>Ingresos anuales</b>	<b>31.092</b>	<b>31.092</b>	<b>31.092</b>	<b>31.092</b>	<b>62.183</b>	<b>62.183</b>	<b>189.216</b>	<b>189.216</b>	<b>93.275</b>	<b>77.729</b>	<b>77.729</b>	<b>31.092</b>	<b>906.989</b>

**Tabla 128.****Ingresos mensuales 2017 escenario pesimista**

<b>Año: 2017</b>													
	Ene	Feb	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Matrículas	6.798	6.798	6.798	6.798	13.595	13.595	27.191	27.191	20.393	16.994	16.994	6.798	<b>169.941</b>
Pensiones	23.007	23.007	23.007	23.007	46.015	46.015	92.030	92.030	69.022	57.518	57.518	23.007	<b>575.185</b>
Cursos vacacionales							65.711	65.711					<b>131.422</b>
Servicio transporte	1.699	1.699	1.699	1.699	3.399	3.399	6.798	6.798	5.098	4.249	4.249	1.699	<b>42.485</b>
<b>Ingresos anuales</b>	<b>31.504</b>	<b>31.504</b>	<b>31.504</b>	<b>31.504</b>	<b>63.009</b>	<b>63.009</b>	<b>191.729</b>	<b>191.729</b>	<b>94.513</b>	<b>78.761</b>	<b>78.761</b>	<b>31.504</b>	<b>919.033</b>

**Tabla 129.****Ingresos mensuales 2018 escenario pesimista**

<b>Año: 2018</b>													
	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	
Matrículas	6.888	6.888	6.888	6.888	13.776	13.776	27.552	27.552	20.664	17.220	17.220	6.888	<b>172.198</b>
Pensiones	23.313	23.313	23.313	23.313	46.626	46.626	93.252	93.252	69.939	58.282	58.282	23.313	<b>582.823</b>
Cursos vacacionales							66.584	66.584					<b>133.167</b>
Servicio transporte	1.722	1.722	1.722	1.722	3.444	3.444	6.888	6.888	5.166	4.305	4.305	1.722	<b>43.049</b>
<b>Ingresos anuales</b>	<b>31.923</b>	<b>31.923</b>	<b>31.923</b>	<b>31.923</b>	<b>63.846</b>	<b>63.846</b>	<b>194.275</b>	<b>194.275</b>	<b>95.768</b>	<b>79.807</b>	<b>79.807</b>	<b>31.923</b>	<b>931.237</b>

**Tabla 130.****Ingresos mensuales 2018 escenario pesimista**

<b>Año: 2019</b>													
	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	
Matrículas	6.979	6.979	6.979	6.979	13.959	13.959	27.917	27.917	20.938	17.448	17.448	6.979	<b>174.484</b>
Pensiones	23.622	23.622	23.622	23.622	47.245	47.245	94.490	94.490	70.867	59.056	59.056	23.622	<b>590.562</b>
Cursos vacacionales							67.468	67.468					<b>134.936</b>
Servicio transporte	1.745	1.745	1.745	1.745	3.490	3.490	6.979	6.979	5.235	4.362	4.362	1.745	<b>43.621</b>
<b>Ingresos anuales</b>	<b>32.347</b>	<b>32.347</b>	<b>32.347</b>	<b>32.347</b>	<b>64.693</b>	<b>64.693</b>	<b>196.855</b>	<b>196.855</b>	<b>97.040</b>	<b>80.867</b>	<b>80.867</b>	<b>32.347</b>	<b>943.603</b>

**Tabla 131.****Ingresos 2016 - 2019 escenario anual pesimista**

Año	Pensiones	Matrículas	Cursos vacacionales	Servicio transporte	Ingresos anuales
<b>2016</b>	567.647,03	167.713,90	129.699,72	41.928,47	906.989,12
<b>2017</b>	575.184,85	169.940,98	131.422,01	42.485,24	919.033,08
<b>2018</b>	582.822,76	172.197,63	133.167,17	43.049,41	931.236,97
<b>2019</b>	590.562,10	174.484,26	134.935,50	43.621,06	943.602,92

**Tabla 132.****Ingresos mensuales 2016 escenario optimista**

	Año: 2016												
	Ene	Feb	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Matrículas	6.854	6.854	6.854	6.854	13.708	13.708	27.417	27.417	20.563	17.136	17.136	6.854	<b>171.355</b>
Pensiones	23.199	23.199	23.199	23.199	46.398	46.398	92.795	92.795	69.597	57.997	57.997	23.199	<b>579.972</b>
Cursos vacacionales							66.258	66.258					<b>132.516</b>
Servicio transporte	1.714	1.714	1.714	1.714	3.427	3.427	6.854	6.854	5.141	4.284	4.284	1.714	<b>42.839</b>
<b>Ingresos anuales</b>	<b>31.767</b>	<b>31.767</b>	<b>31.767</b>	<b>31.767</b>	<b>63.533</b>	<b>63.533</b>	<b>193.324</b>	<b>193.324</b>	<b>95.300</b>	<b>79.417</b>	<b>79.417</b>	<b>31.767</b>	<b>926.681</b>

**Tabla 133.****Ingresos mensuales 2017 escenario optimista**

<b>Año: 2017</b>													
	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	
Matrículas	7.096	7.096	7.096	7.096	14.192	14.192	28.384	28.384	21.288	17.740	17.740	7.096	<b>177.400</b>
Pensiones	24.017	24.017	24.017	24.017	48.035	48.035	96.069	96.069	72.052	60.043	60.043	24.017	<b>600.432</b>
Cursos vacacionales							68.595	68.595					<b>137.191</b>
Servicio transporte	1.774	1.774	1.774	1.774	3.548	3.548	7.096	7.096	5.322	4.435	4.435	1.774	<b>44.350</b>
<b>Ingresos anuales</b>	<b>32.887</b>	<b>32.887</b>	<b>32.887</b>	<b>32.887</b>	<b>65.775</b>	<b>65.775</b>	<b>200.145</b>	<b>200.145</b>	<b>98.662</b>	<b>82.218</b>	<b>82.218</b>	<b>32.887</b>	<b>959.374</b>

**Tabla 134.****Ingresos mensuales 2018 escenario optimista**

<b>Año: 2018</b>													
	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	
Matrículas	7.346	7.346	7.346	7.346	14.693	14.693	29.385	29.385	22.039	18.366	18.366	7.346	<b>183.659</b>
Pensiones	24.865	24.865	24.865	24.865	49.729	49.729	99.458	99.458	74.594	62.162	62.162	24.865	<b>621.615</b>
Cursos vacacionales							71.015	71.015					<b>142.031</b>
Servicio transporte	1.837	1.837	1.837	1.837	3.673	3.673	7.346	7.346	5.510	4.591	4.591	1.837	<b>45.915</b>
<b>Ingresos anuales</b>	<b>34.048</b>	<b>34.048</b>	<b>34.048</b>	<b>34.048</b>	<b>68.095</b>	<b>68.095</b>	<b>207.206</b>	<b>207.206</b>	<b>102.143</b>	<b>85.119</b>	<b>85.119</b>	<b>34.048</b>	<b>993.220</b>

**Tabla 135.****Ingresos mensuales 2019 escenario optimista**

Año: 2019													
	Ene	Feb	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
<b>Matrículas</b>	7.606	7.606	7.606	7.606	15.211	15.211	30.422	30.422	22.817	19.014	19.014	7.606	<b>190.138</b>
<b>Pensiones</b>	25.742	25.742	25.742	25.742	51.484	51.484	102.967	102.967	77.225	64.355	64.355	25.742	<b>643.545</b>
<b>Cursos vacacionales</b>							73.521	73.521					<b>147.041</b>
<b>Servicio transporte</b>	1.901	1.901	1.901	1.901	3.803	3.803	7.606	7.606	5.704	4.753	4.753	1.901	<b>47.535</b>
Ingresos anuales	<b>35.249</b>	<b>35.249</b>	<b>35.249</b>	<b>35.249</b>	<b>70.497</b>	<b>70.497</b>	<b>214.516</b>	<b>214.516</b>	<b>105.746</b>	<b>88.122</b>	<b>88.122</b>	<b>35.249</b>	<b>1.028.259</b>

**Tabla 136 .****Ingresos anuales 2016 - 2019 escenario optimista**

Año	Pensiones	Matrículas	Cursos vacacionales	Servicio transporte	Ingresos anuales
<b>2016</b>	579.971,61	171.355,25	132.515,72	42.838,81	926.681,39
<b>2017</b>	600.432,46	177.400,50	137.190,75	44.350,12	959.373,83
<b>2018</b>	621.615,15	183.659,02	142.030,71	45.914,76	993.219,63
<b>2019</b>	643.545,14	190.138,34	147.041,42	47.534,58	1.028.259,49



### 7.3 Costos

Los costos utilizados provienen de la información contable del club El Nacional y corresponde a los costos fijos y variables empleados en las escuelas de fútbol, la proyección de estos valores se realiza de acuerdo a la tasa de crecimiento en el período 2012 – 2015, que es 1,33%, los valores proyectados son los siguientes:

**Tabla 137.**  
**Proyección de costos 2016 - 2019**

<b>Año</b>	<b>Costos variables</b>	<b>Costos fijos</b>	<b>Costos totales</b>
<b>2016</b>	456.352,00	308.100,00	764.452,00
<b>2017</b>	497.737,00	312.191,28	774.603,20
<b>2018</b>	529.545,00	316.336,88	784.889,20
<b>2019</b>	572.843,00	320.537,54	795.311,79

El detalle de costos variables mensuales según cada proceso es el siguiente:

**Tabla 138.**  
**Proyección Costos variables mensuales**

<b>Año: 2016</b>													
<b>Costos variables</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Total</b>
<b>Alumnos Escuelas</b>	12.344	12.344	12.344	12.344	24.687	24.687	49.375	49.375	37.031	30.859	30.859	12.344	<b>308.592</b>
<b>Matriculas</b>	3.429	3.429	3.429	3.429	6.858	6.858	13.715	13.715	10.286	8.572	8.572	3.429	<b>85.720</b>
<b>Alumnos Vacacionales</b>							31.020	31.020					<b>62.040</b>
<b>Total</b>	<b>15.772</b>	<b>15.772</b>	<b>15.772</b>	<b>15.772</b>	<b>31.545</b>	<b>31.545</b>	<b>94.110</b>	<b>94.110</b>	<b>47.317</b>	<b>39.431</b>	<b>39.431</b>	<b>15.772</b>	<b>456.352</b>

**Tabla 139.**  
**Proyección Costos Variables mensuales 2017**

<b>Año: 2017</b>													
<b>Costos variables</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Total</b>
<b>Alumnos Escuelas</b>	13.206	13.206	13.206	13.206	26.411	26.411	52.823	52.823	39.617	33.014	33.014	13.206	<b>330.141</b>
<b>Matriculas</b>	3.668	3.668	3.668	3.668	7.337	7.337	14.673	14.673	11.005	9.171	9.171	3.668	<b>91.708</b>
<b>Alumnos Vacacionales</b>							37.944	37.944					<b>75.888</b>
<b>Total</b>	<b>16.874</b>	<b>16.874</b>	<b>16.874</b>	<b>16.874</b>	<b>33.748</b>	<b>33.748</b>	<b>105.440</b>	<b>105.440</b>	<b>50.622</b>	<b>42.185</b>	<b>42.185</b>	<b>16.874</b>	<b>497.737</b>

**Tabla 140.****Proyección Costos variables mensuales 2017**

<b>Año: 2018</b>													
<b>Costos variables</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Total</b>
<b>Alumnos Escuelas</b>	14.304	14.304	14.304	14.304	28.607	28.607	57.215	57.215	42.911	35.759	35.759	14.304	<b>357.591</b>
<b>Matriculas</b>	3.974	3.974	3.974	3.974	7.947	7.947	15.894	15.894	11.921	9.934	9.934	3.974	<b>99.340</b>
<b>Alumnos Vacacionales</b>							36.307	36.307					<b>72.614</b>
<b>Total</b>	<b>18.277</b>	<b>18.277</b>	<b>18.277</b>	<b>18.277</b>	<b>36.554</b>	<b>36.554</b>	<b>109.416</b>	<b>109.416</b>	<b>54.832</b>	<b>45.693</b>	<b>45.693</b>	<b>18.277</b>	<b>529.545</b>

**Tabla 141.****Proyección costos variables 2019**

<b>Año: 2019</b>													
<b>Costos variables</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Total</b>
<b>Alumnos Escuelas</b>	15.458	15.458	15.458	15.458	30.917	30.917	61.834	61.834	46.375	38.646	38.646	15.458	<b>386.460</b>
<b>Matriculas</b>	4.295	4.295	4.295	4.295	8.590	8.590	17.179	17.179	12.884	10.737	10.737	4.295	<b>107.370</b>
<b>Alumnos Vacacionales</b>							39.507	39.507					<b>79.013</b>
<b>Total</b>	<b>19.753</b>	<b>19.753</b>	<b>19.753</b>	<b>19.753</b>	<b>39.506</b>	<b>39.506</b>	<b>118.519</b>	<b>118.519</b>	<b>59.260</b>	<b>49.383</b>	<b>49.383</b>	<b>19.753</b>	<b>572.843</b>

Los costos fijos se detallan a continuación:

**Tabla 142.**

**Costos fijos 2016 - 2019**

<b>Costos fijos</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>Entrenador</b>	52.311	53.006	53.709	54.423
<b>Servicio limpieza</b>	43.415	43.992	44.576	45.168
<b>Servicio seguridad</b>	108.538	109.979	111.440	112.919
<b>Agua potable</b>	5.427	5.499	5.572	5.646
<b>Luz eléctrica</b>	9.768	9.898	10.030	10.163
<b>Conos</b>	4.331	4.388	4.446	4.505
<b>Chalecos</b>	6.512	6.599	6.686	6.775
<b>Pitos</b>	692	702	711	720
<b>Cronometro</b>	1.954	1.980	2.006	2.033
<b>Escaleras</b>	2.605	2.640	2.675	2.710
<b>Circulo agilidad</b>	1.737	1.760	1.783	1.807
<b>Pizarrón</b>	4.884	4.949	5.015	5.081
<b>Marcadores</b>	326	330	334	339
<b>Balones</b>	48.842	49.491	50.148	50.814
<b>Arcos</b>	15.629	15.837	16.047	16.260
<b>Botellones agua</b>	1.085	1.100	1.114	1.129
<b>Vasos plásticos</b>	43	44	45	45
	<b>308.100</b>	<b>312.191</b>	<b>316.337</b>	<b>320.538</b>

La proyección de costos se utiliza en los dos escenarios tomando en cuenta, que la propuesta del Modelo de Gestión se ejecuta en la inversión inicial y busca mejorar la operación en las escuelas de fútbol manteniendo la estructura de costos.

#### **7.4 Flujo de Fondos**

Se define al flujo de fondos a todas las entradas y salidas de dinero en efectivo durante periodos determinados de tiempo, por tal razón constituye un indicador importante para medir la liquidez. Esta herramienta es de gran ayuda para la toma de decisiones de las escuelas de futbol “El Nacional” por qué le permite conocer su capacidad para generar efectivo y así cumplir con sus obligaciones con y sin implementación del Modelo de Gestión.

Para desarrollar el flujo de fondos se emplea los escenarios establecidos en la proyección de ingresos:

**Tabla 143.**  
**Proyección Flujos de Fondos escenario pesimista**

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>Ingresos</b>	865.060,65	876.547,84	888.187,56	899.981,86
<b>Costos variables</b>	456.352,00	462.411,92	468.552,32	474.774,25
<b>Costos fijos</b>	308.100,00	312.191,28	316.336,88	320.537,54
<b>Gastos Administración</b>	3.730,00	3.900,00	4.133,00	4.380,00
<b>Gastos de ventas</b>	3.880,00	4.200,00	4.451,00	4.717,00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>92.998,65</b>	<b>93.844,64</b>	<b>94.714,36</b>	<b>95.573,07</b>
<b>Part. Trabajadores</b>	23.249,66	23.461,16	23.678,59	23.893,27
<b>Imp renta</b>	15.344,78	15.484,36	15.627,87	15.769,56
<b>Utilidad Neta</b>	<b>54.404,21</b>	<b>54.899,11</b>	<b>55.407,90</b>	<b>55.910,25</b>

**Tabla 144.**  
**Flujo de fondos escenario optimista**

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>Ingresos</b>	883.842,58	915.053,71	947.304,88	980.724,90
<b>Costos variables</b>	456.352,00	462.411,92	468.552,32	474.774,25
<b>Costos fijos</b>	308.100,00	312.191,28	316.336,88	320.537,54
<b>Gastos Administración</b>	3.730,00	3.900,00	4.133,00	4.380,00
<b>Gastos de ventas</b>	3.880,00	4.200,00	4.451,00	4.717,00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>111.780,58</b>	<b>132.320,51</b>	<b>153.831,68</b>	<b>176.316,11</b>
<b>Part. Trabajadores</b>	27.945,14	33.080,13	38.457,92	44.079,03
<b>Imp renta</b>	18.443,80	21.832,88	25.832,23	29.092,16
<b>Utilidad Neta</b>	<b>65.391,64</b>	<b>77.407,50</b>	<b>89.991,53</b>	<b>103.144,93</b>

## 7.5 Valor actual neto

Este procedimiento permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto, a este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Para el presente proyecto, se considera como tasa de descuento la inflación anual emitida por el Banco Central del Ecuador (Octubre 2014 – Octubre 2015) del 4,75%, más la tasa de riesgo país al 20 de Noviembre del 2015 según la misma fuente del 12,07%.. La tasa de descuento que se empleará para este proyecto es de 16,82%.

**Tabla 145.**

### Tasa de descuento

Tasa de inflación anual	4,75%
Tasa de riesgo país	12,07%
Tasa de descuento	16,82%

La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = \frac{FN1}{(1+t)^1} + \frac{FN2}{(1+t)^2} + \frac{FN3}{(1+t)^3} + \frac{FN4}{(1+t)^4} + \frac{FN5}{(1+t)} - INV.I.$$

**Tabla 146.****Valor actual neto escenario pesimista**

<b>PERIODO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
<b>Inversión inicial</b>	\$ 190.060,00
<b>2016</b>	\$ 54.404,21
<b>2017</b>	\$ 54.899,11
<b>2018</b>	\$ 55.407,90
<b>2019</b>	\$ 55.910,25
<b>VAN</b>	<b>\$ -38.485,75</b>

El VAN para el proyecto es de \$ -38.485,75, lo que indica que para el nivel de inversión realizada el proyecto no genera un flujo de fondos sustentable, por lo que en el tiempo analizado no se puede recuperar la inversión inicial. Por lo que, si se mantiene las tasas de crecimiento promedio de las escuelas de fútbol no es viable el proyecto.

**Valor actual neto escenario optimista****Tabla 147.****Valor actual neto escenario optimista**

<b>PERIODO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
<b>Inversión inicial</b>	\$ 190.060,00
<b>2016</b>	\$ 65.391,64
<b>2017</b>	\$ 77.407,50
<b>2018</b>	\$ 89.991,53
<b>2019</b>	\$ 103.144,93
<b>VAN</b>	<b>\$ 34.469,55</b>

El VAN para el proyecto en el escenario optimista es \$ 34.469,55, lo que indica que para el nivel de inversión realizada el proyecto genera un flujo de fondos

sustentable, por lo que en el tiempo analizado se puede recuperar la inversión inicial. Por lo que, si se incrementa las tasas de crecimiento promedio de las escuelas de fútbol en un porcentaje de 3,53% el proyecto es viable.

### 7.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. Con este método se considera que una inversión es viable cuando el resultado del T.I.R. es igual o superior a la tasa de descuento. La fórmula para el cálculo del T.I.R. es la siguiente:

$$0 = \frac{FN1}{(1+TIR)^1} + \frac{FN2}{(1+TIR)^2} + \frac{FN3}{(1+TIR)^3} + \frac{FN4}{(1+TIR)^4} + \frac{FN5}{(1+TIR)} - INV.I.$$

**Tabla 148.**

#### **Cálculo TIR Escenario pesimista**

<b>PERIODO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
<b>Inversión inicial</b>	\$ 190.060,00
<b>2016</b>	\$ 54.404,21
<b>2017</b>	\$ 54.899,11
<b>2018</b>	\$ 55.407,90
<b>2019</b>	\$ 55.910,25
<b>TIR</b>	<b>6,21%</b>

La tasa interna de retorno obtenida en el escenario pesimista es 6,21%, esto es menor a la tasa de descuento de 16,82%, por lo tanto, la ejecución del modelo de gestión propuesto no es rentable para las escuelas de fútbol, bajo las condiciones de crecimiento promedio similar a los años 2012 – 2015.



**Tabla 149.****Cálculo TIR escenario optimista**

<b>PERIODO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
<b>Inversión inicial</b>	\$ 190.060,00
<b>2016</b>	\$ 65.391,64
<b>2017</b>	\$ 77.407,50
<b>2018</b>	\$ 89.991,53
<b>2019</b>	\$ 103.144,93
<b>TIR</b>	<b>25,03%</b>

La tasa interna de retorno obtenida en el escenario optimista es 25,03%, esto es mayor a la tasa de descuento de 16,82%, por lo tanto, la ejecución del modelo de gestión propuesto es rentable para las escuelas de fútbol, bajo las condiciones de crecimiento promedio superior a las tasas de crecimiento promedio de los años 2012 – 2015.

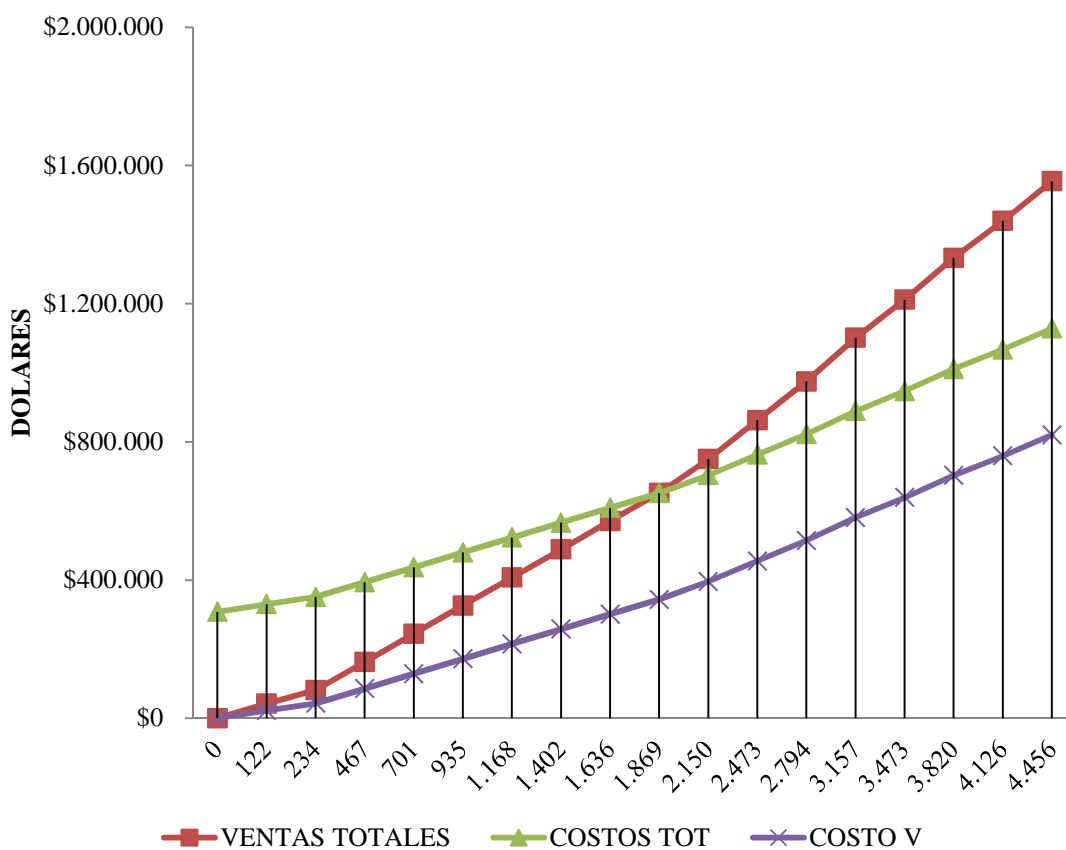
## 7.7 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio del escenario pesimista es el siguiente:

**Tabla 150.**

### **Punto de equilibrio escenario pesimista**

<b>AÑO</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>CANTIDAD CLIENTES</b>	<b>TOTAL VENTAS ANUALES</b>	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>COSTOS VARIABLE UNITARIO</b>	<b>PUNTO EQUILIBRIO CLIENTES</b>	<b>PUNTO EQUILIBRIO VENTAS</b>
2016	\$ 348,85	2.480	865.061	764.452	308.100	456.352	184,03	1.869	652.115



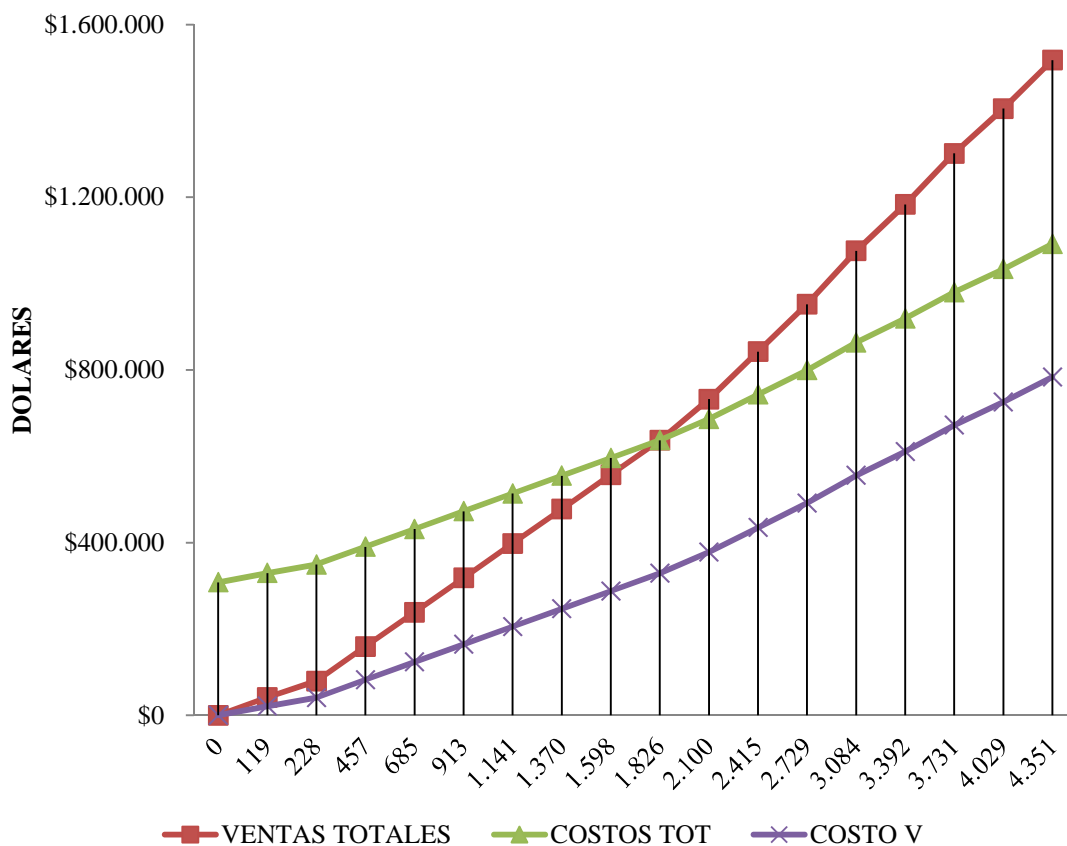
**Figura 80. Punto de equilibrio escenario pesimista**

Punto de equilibrio del escenario optimista es el siguiente:

**Tabla 151.**

**Punto de equilibrio escenario optimista**

AÑO	PRECIO PROMEDIO	CANTIDAD CLIENTES	TOTAL VENTAS ANUALES	TOTAL COSTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO EQUILIBRIO CLIENTES	PUNTO EQUILIBRIO VENTAS
<b>2016</b>	\$ 348,85	2.534	883.843	764.452	308.100	456.352	180,12	1.826	637.001



**Figura 81. Punto de equilibrio escenario optimista**

**7.8 Período de recuperación de la inversión**

El periodo de recuperación de la inversión en el escenario pesimista se determina en la siguiente tabla:

Tabla 152.

## Período de recuperación inversión escenario pesimista

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	(\$ 190.060,00)	(\$ 190.060,00)
1	\$ 78.932,37	(\$ 111.127,63)
2	\$ 59.087,81	(\$ 52.039,82)
3	\$ 44.911,09	(\$ 7.128,74)
4	\$ 24.058,35	\$ 16.929,61
PRI		
PRI=	\$ 7.128,74	+ 3
	\$ 16.929,61	
PRI=	3,42	
AÑOS		
3,00	AÑOS	
MESES		
	0,42	* 12
	5,05	
5,00	MESES	
DÍAS		
	0,05	* 30
	1,59	
2,00	DÍAS	
PRI =	<b>3 AÑOS, 5 MESES Y 2 DIAS</b>	

El período de recuperación de la inversión en el escenario optimista se determina en la siguiente tabla:

Tabla 153.

## Período de recuperación escenario optimista

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	(\$ 190.060,00)	(\$ 190.060,00)
1	\$ 90.452,34	(\$ 99.607,66)
2	\$ 82.687,15	(\$ 16.920,51)
3	\$ 81.170,95	\$ 64.250,44
4	\$ 73.582,44	\$ 137.832,88
PRI		
PRI=	\$ 7.128,74	+ 3
	\$ 137.832,88	
PRI=	3,05	
AÑOS		
3,00	AÑOS	
MESES		
	0,05	* 12
	0,62	
0,00	MESES	
DÍAS		
	0,62	* 30
	18,62	
19,00	DÍAS	
PRI =	3 AÑOS, 0 MESES Y 19 DIAS	

La diferencia entre en la recuperación de la inversión entre el escenario pesimista y optimista es de cinco meses.

## **7.9 Conclusión del capítulo**

El proyecto de Modelo de Gestión en las escuelas de fútbol de El Nacional bajo las proyecciones en el escenario optimista es viable de ejecución dado el valor obtenido en el cálculo del VAN y TIR, estos indicadores de evaluación del proyecto determinan que se recupera la inversión inicial de \$ 190.060 y adicionalmente se obtiene un valor como retorno de la inversión de \$ 38.384,42 y rentabilidad de 27,11%. Estos indicadores de evaluación son positivos y recomiendan la ejecución del proyecto para mejorar la gestión en las escuelas de fútbol.



## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones

- “El Nacional” es la marca número uno en cuanto a la formación de jugadores de fútbol que han tenido gran éxito a nivel nacional e internacional, lo cual ayuda a la imagen que tienen sus escuelas de fútbol.
- Las escuelas de fútbol poseen entrenadores con una gran experiencia como ex futbolistas de gran trayectoria, y como formadores de talento; sin embargo, es necesario que se modernicen y estandaricen los métodos de entrenamiento.
- En la actualidad las escuelas de fútbol “El Nacional” carecen de planificación estratégica, plan de marketing, ni tampoco una estructura organizacional adecuada, lo que sugiere la implantación del presente trabajo.
- La investigación de mercado realizada permitió conocer datos interesantes sobre los gustos y necesidades de los clientes o posibles clientes como:
  - El 54,12% de los padres de familia consideran que la atención en la Sede Administrativa es regular o mala.
  - El vóley (25,08%) es la disciplina deportiva con mayor aceptación dentro de los niños de las escuelas para combinar con la práctica del fútbol.
  - Los servicios adicionales que tendrían una mayor aceptación serían el transporte (32,72%) y refrigerio (28,75%).

- De acuerdo con los padres de familia de las escuelas de fútbol “El Nacional” la mayor falencia de las es la organización administrativa (49,54%).
- El análisis situacional y la investigación de mercado han sido fundamentales para realizar el planteamiento de un Modelo de Gestión acorde a las necesidades y realidad de las escuelas, involucrando al personal de todas las áreas para el cumplimiento de los objetivos y estrategias que permitan alcanzar la visión propuesta.
- Se elaboró un manual de servicio en el cuál se especifican y se detallan claramente las políticas, programas y estrategias a realizarse en las distintas áreas de las escuelas para cumplir con los objetivos propuestos.
- El análisis económico – financiero realizado indica que la aplicación del presente proyecto generaría resultados positivos que muestran la viabilidad, rentabilidad y efecto favorable de la inversión en el crecimiento y desarrollo de las escuelas.

## **8.2 Recomendaciones**

- Implementar el presente Modelo de Gestión que permita alinear a todas las áreas de las escuelas en la consecución de los objetivos propuestos, así como mejorar el desempeño y rentabilidad.
- Crear el servicio de escuelas de fútbol exclusivas para mujeres, donde puedan entrenar y competir entre ellas, ya que existe diferencias físicas y técnicas con los hombres que afecta el entrenamiento mixto.
- Aumentar a los servicios ya ofrecidos, la práctica combinada de fútbol con vóley, servicio de transporte y de refrigerio.

- Adquirir tecnología al servicio del fútbol, que ayude en la captación de una gran cantidad de datos para medir la evolución técnica, táctica y física de los jugadores, y así mejorar los métodos de entrenamiento empleados.
- Implementar un plan de marketing específico para las escuelas, dependiendo del ciclo en que se encuentre.
- Usar la imagen de grandes jugadores formados en “El Nacional” como Antonio Valencia, para publicitar a las escuelas

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2015). *Riesgo País*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill
- Club Deportivo “El Nacional”. (2015). *Direcciones de las escuelas de fútbol*. Obtenido de <http://www.elnacional.ec/escuelas/direcciones.html>
- Dunning, E. (2003). *El fenómeno deportivo: estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización*. México: Paidotribio.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Desempleo*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion\\_Empleo.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion_Empleo.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice - Hall.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México: Ediciones Pearson Education.
- Ministerio del Deporte. (2010). *Ley del Deporte, educación física y educación*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educación-física-y-recreación-11-de-agosto-de-2010.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto S.A. Ediciones.

Zurita, J. (2014). *Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: caso Ecuador*. Cuenca: Pontífice Universidad Católica del Ecuador.