



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “ESCUELA DE FÚTBOL
L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”, FUNDAMENTADO EN BALANCE
SCORECARD”**

CRISTHIAN GEOVANNY JIMENEZ AGUIRRE

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2010

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	8
CAPITULO 1.....	14
GENERALIDADES	14
1. LA EMPRESA.....	14
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	14
1.2. GIRO DEL NEGOCIO	15
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	16
1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.5. OBJETIVOS DEL PLAN.....	23
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	23
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	24
1.6.1. MARCO TEÓRICO.....	24
1.6.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	24
1.6.1.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	24
1.6.1.3 BALANCED SCORECARD (BSC)	25
1.6.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN	26
1.6.1.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	26
1.6.1.5.1 FODA.....	26
1.6.1.5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	27
1.6.1.5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	28
1.6.2 MARCO ESPACIAL	29
1.6.3. MARCO CONCEPTUAL	29
CAPITULO 2.....	31
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	31
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	31
2.1.1. MACRO AMBIENTE.....	31
2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO	32
2.1.1.1.1. INFLACIÓN	32

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS	33
2.1.1.1.2.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA	34
2.1.1.1.2.2. TASA DE INTERÉS PASIVA	35
2.1.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO	36
2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO - LEGAL	37
2.1.1.2.1. RELACIONES GUBERNAMENTALES:.....	37
2.1.1.2.2. CORRUPCIÓN	38
2.1.1.2.3. POLÍTICA INTERNACIONAL.....	39
2.1.1.2.4. CONSTITUCIÓN POLÍTICA.....	40
2.1.1.2.5 RIESGO PAÍS	42
2.1.1.3 FACTOR SOCIO CULTURAL.....	43
2.1.1.3.1 POBREZA	43
2.1.1.3.2. DESEMPLEO	44
2.1.1.3.3. REMESAS.....	44
2.1.1.3.4. TASA DE NATALIDAD.....	45
2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL	45
2.1.1.5.1. TECNOLOGÍA.....	45
2.1.1.5.2. COMUNICACIONES.....	46
2.1.1.5.3. E-COMERCE.....	47
2.1.1.5.4. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN	47
2.1.1.5.5 LEYES AMBIENTALES.....	48
2.1.2. MICRO AMBIENTE	49
2.1.2.1. PROVEEDORES.....	50
2.1.2.1.1. IMPLEMENTOS DEPORTIVOS.....	50
2.1.2.1.2. TRANSPORTE.....	51
2.1.2.1.3. SUMINISTROS DE OFICINA.....	52
2.1.2.1.4. PRODUCTOS ALIMENTICIOS.....	52
2.1.2.1.5. PUBLICIDAD Y SERVICIOS GRÁFICOS.....	53
2.1.2.2. CLIENTES.....	53
2.1.2.3. COMPETENCIA.....	54
2.1.2.4. ESTUDIO DE MERCADO	56
2.1.2.4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	56
2.1.2.4.1.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	56
2.1.2.4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	56

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

2.1.2.4.2. DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	56
2.1.2.4.2.1. ENCUESTA PRELIMINAR.....	57
2.1.2.4.2.2. ENCUESTA OFICIAL.....	59
2.1.2.4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	60
2.1.2.4.4. TABULACIÓN DE DATOS.....	61
2.1.2.4.4.1. ANÁLISIS UNI-VARIABLE.....	61
2.1.2.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS.....	76
2.2. ANALISIS INTERNO.....	76
2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	76
2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA.....	78
2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	79
2.2.4. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	79
2.3. ANALISIS FODA.....	81
2.3.1. MATRICES DE RESUMEN.....	81
2.3.2. MATRICES DE IMPACTO.....	84
2.3.3. MATRICES DE ACCIÓN.....	88
2.3.4. MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA.....	92
2.3.5. MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC.....	93
2.3.6. MATRIZ DE RATIO BALANCE DE FUERZA.....	94
CAPITULO 3.....	95
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	95
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	95
3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	95
3.3. FILOSOFIA CORPORATIVA.....	96
3.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	96
3.4.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.....	97
3.5. VALORES CORPORATIVOS.....	97
3.5.1. MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES.....	98
3.6. PARADIGMAS.....	99
3.7. MISIÓN.....	100
3.8. VISIÓN.....	101
3.9. PROPUESTAS DE VALOR.....	102
3.9.1. PROPUESTAS DE VALOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	103
3.9.2. PROPUESTAS DE VALOR PERSPECTIVA FINANCIERA.....	103

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

3.9.3. PROPUESTAS DE VALOR DE CLIENTES Y MERCADO	104
3.9.4. PROPUESTAS DE VALOR POR PROCESOS INTERNOS	104
3.9.5. PROPUESTAS DE VALOR PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	105
3.10. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	105
3.13. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	108
3.14. DEFINICIÓN ESTRATEGIA CORPORATIVA	109
3.14.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	109
CAPITULO 4.....	110
BALANCED SCORECARD	110
4.1. BALANCED SCORECARD	110
CAPITULO 5.....	114
IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS.....	114
5. IDENTIFICACION DE PROYECTOS.....	114
5.1. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	115
5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES	117
5.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS (GANTT)	135
CAPITULO 6.....	143
ANÁLISIS FINANCIERO	143
6. ANÁLISIS FINANCIERO	143
6.1. PRESUPUESTACIÓN.....	143
6.1.1. PRESUPUESTACIÓN DE PROYECTO	143
6.2. ANÁLISIS FINANCIERO	144
6.2.1. ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO.....	144
6.2.2. TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO	145
6.2.3. FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO.....	145
6.2.4. VAN SIN PROYECTO.....	146
6.2.4. TIR SIN PROYECTO	146
6.2.5. RC/B SIN PROYECTO.....	147
6.2.6. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN.....	148
6.2.7. ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO.....	149
6.2.8. FLUJO DE CAJA CON PROYECTO.....	150
6.2.9. VAN CON PROYECTO.....	151
6.2.10. TIR CON PROYECTO	151
6.2.11. RC/B CON PROYECTO.....	152

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

6.2.12. COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA	152
6.2.13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	154
CAPITULO 7.....	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
7.1. CONCLUSIONES.....	156
7.2. RECOMENDACIONES	157
8. BIBLIOGRAFÍA.....	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
GRÁFICO N° 2: RECURSOS HUMANOS	17
GRÁFICO N° 3: MAPA DE UBICACIÓN ESC. L.D.U.Q. - V	17
GRÁFICO N° 4: PROVEEDORES	18
GRÁFICO N° 5: DIAGRAMA DE ISHIKAWA:.....	22
GRÁFICO N° 6: 5W - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	24
GRÁFICO N° 7: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	25
GRÁFICO N° 8: PERSPECTIVAS BSC	25
GRÁFICO N° 9: TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN	26
GRÁFICO N° 10: FODA	27
GRÁFICO N° 11: ANÁLISIS MATRICIAL.....	27
GRÁFICO N° 12: CULTURA CORPORATIVA	28
GRÁFICO N° 13: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN	32
GRÁFICO N° 14: VARIACIÓN TASA DE INTERÉS ACTIVA ÚLTIMOS DOS AÑOS	34
GRÁFICO N° 15: VARIACIÓN TASA DE INTERÉS PASIVA ÚLTIMOS DOS AÑOS	35
GRÁFICO N° 16: EVOLUCIÓN PIB	36
GRÁFICO N° 17: FUERZAS DE PORTER	49
GRÁFICO N° 18: PROVEEDORES	50
GRÁFICO N° 19: COMPETENCIA	54
TABLA N° 1 MATRIZ DE COMPARACION DE LA ESC. L.D.U.Q -V. CON LA COMPETENCIA (EN PUNTOS)	55
GRÁFICO N° 20: DIAGRAMA DE FLUJO ENCUESTA.....	58
GRÁFICO N° 21: (EDAD).....	61
GRÁFICO N° 22: (LUGAR DE RESIDENCIA ENCUESTADOS)	62
GRÁFICO N° 23: PREGUNTA 1	63
GRÁFICO N° 24: PREGUNTA 2	64
GRÁFICO N° 25: PREGUNTA 3	65

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

GRÁFICO N° 26: PREGUNTA 4	66
GRÁFICO N° 27 PREGUNTA 5	67
GRÁFICO N° 28 PREGUNTA 6	68
GRÁFICO N° 29: PREGUNTA 7	69
GRÁFICO N° 30: PREGUNTA 8	70
GRÁFICO N° 31: PREGUNTA 9	71
GRÁFICO N° 32: PREGUNTA 10	72
GRÁFICO N° 33: PREGUNTA 11	73
GRÁFICO N° 34: PREGUNTA 12	75
TABLA N° 2: FORTALEZAS	81
TABLA N° 3: OPORTUNIDADES	82
TABLA N° 4: DEBILIDADES	83
TABLA N° 5: AMENAZAS	83
TABLA N° 6: IMPACTO FORTALEZAS	84
TABLA N° 7: IMPACTO OPORTUNIDADES	85
TABLA N° 8: IMPACTO DEBILIDADES	86
TABLA N° 9: IMPACTO AMENAZAS	87
TABLA N° 10: MATRIZ FO	88
TABLA N° 11: MATRIZ DA	89
TABLA N° 12: MATRIZ FA	90
TABLA N° 13: MATRIZ DO	91
TABLA N° 14: MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA	92
TABLA N° 15: MATRIZ GE	93
GRÁFICO N° 35 PLAN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	135
GRÁFICO N° 36 CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO	136
GRÁFICO N° 37 PLAN DE MARKETING	137
GRÁFICO N° 38 PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BSC	138
GRÁFICO N° 39 REALIZAR UN CRM	139
GRÁFICO N° 40 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	140
GRÁFICO N° 41 ESTABLECER LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS	141
GRÁFICO N° 42 DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	142
GRÁFICO N° 43 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	145
GRÁFICO N° 44 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CON PROYECTO	150
GRÁFICO N° 45 COMPARACIÓN FLUJO DE CAJA	153
GRÁFICO N° 46 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	155

RESUMEN

La trayectoria de la Escuela de Fútbol de Liga Deportiva Universitaria de Quito – Valle de los Chillos (Esc. L.D.U.Q.-V.) Ha contado con el apoyo de las principales autoridades del Club y de los padres de familia de los niños que asisten a esta institución.

Es propiedad de Rolando Jiménez y está bajo la Presidencia de Alfonso Obregón, dirigentes soñadores, que a más de impartir conocimientos futbolísticos trabajan en los valores, principios.

Como es característica típica de las empresas unipersonales ecuatorianas, esta carece de los lineamientos actuales de la Gestión de Empresas como es la Estructura Organizacional, Visión y Misión.

La Escuela ha manejado sus operaciones sin ningún tipo de planificación, salvo la Filosofía implícita y la pericia expuesta del director hasta cierto punto acertada, lo que podría llevar a esta Escuela a no alcanzar los resultados que se deseen.

Desarrollar un Plan de Gestión Estratégica de la Escuela de Fútbol L.D.U.Q. - Valle de los Chillos fundamentado en Balance Scorecard, que contribuye al crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social de la institución

Realizar un Diagnóstico Situacional aplicando la metodología FODA permite a la Escuela potencializar los aspectos positivos y minimizar los aspectos negativos.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Elaborar un Direccionamiento Estratégico basado en la Visión que permita a la Escuela ser sostenible en el tiempo.

Desarrollar un Estudio del Mercado Objetivo que permita conocer las necesidades y preferencias de los clientes.

Definir proyectos estratégicos a emprender por la Escuela y desarrollar los prioritarios a corto plazo.

Diseñar el BSC de la Escuela, mediante políticas de mejoramiento continuo que permitan el monitoreo de la Gestión.

Establecer Prioritariamente el Plan de Estructura Organizacional para que le permita apalancar las Propuestas desarrolladas en este estudio, para de esa manera obtener los resultados esperados.

Implantar y difundir entre los miembros de la organización el modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder enfrentar las exigencias y las variaciones de los requerimientos de los mercados actuales.

La Esc. L.D.U.Q.-V debe implementar servicios complementarios como Asistencia Médica y Psicológica para los alumnos, que le ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes e invertir en mejorar la infraestructura para que albergue a estos nuevos servicios de la Institución, así como una piscina.

La Escuela debe implementar una Gestión Estratégica que contribuya con la toma de decisiones eficaces, de un control y direccionamiento a la institución, asigne los recursos de manera equitativa y viable acorde a las capacidades y

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

carencias internas relativas y que anticipe los cambios del entorno; para tener lineamientos de gestión que contribuyan con el desarrollo de la misma.

La Esc. L.D.U.Q.-V debe implementar un Plan de Marketing enfocada a la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente / consumidor, para proponer actividades de Publicidad claramente delimitadas acorde a los objetivos y estrategias que se desee alcanzar, a más de comunicar al mercado objetivo sobre la institución, sus servicios y valor agregado referente al servicio ofertado para poder persuadir a la compra y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

La institución debe implementar los proyectos prioritarios que se plantean en el estudio para poder incrementar su cuota de mercado y así poder cumplir las propuestas estratégicas que se plantearon.

En el Análisis financiero se pudo determinar que el proyecto es viable debido a que el VAN es positivo y corresponde a \$ 226085,95; de igual forma la TIR de 45,80% superando a la TMAR de 19,31% ratificando la viabilidad del proyecto. Además la RC/B con el proyecto asciende a \$3,05 que manifiesta que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$2,05 dólares.

ABSTRACT

Trajectory of the school football soccer, LDU Quito, localized in Chillos Valley (Esc LDUQ-V.) This is supported by authorities of the Club and parents of students.

Rolando Jimenez is owned by and under the presidency of Alfonso Obregon, dreamer's leaders who teach more than football knowledge working in the values, principles.

As is typical feature of Ecuadorian person enterprises, this has no current guidelines of the Business Management and is the Organizational Structure, Vision and Mission.

The school has managed its operations without any planning, unless the underlying philosophy and expertise of the director exposed to some extent successful, which could bring the School to not achieving the desired results.

Developing a Strategic Management Plan School Soccer LDUQ - Chillos Valley based on the Balanced Scorecard, this contributes to growth, sustainability and social responsibility of the institution.

Making a situational diagnosis using the SWOT methodology allows the School potentiates the positive aspects and minimizes the negative aspects.

Develop a strategic direction based on the vision that allows the school to be sustainable over time.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Developing a Target Market Study to know enables needs and preferences of customers.

Define strategic projects undertaken by the School and develop short-term priority.

BSC Designed of the School. Help to permit of leaders monitoring of the management.

Establish priority Organizational Structure Plan to allow it to leverage the proposals developed in this study, to thereby obtain the desired results.

Implement and disseminate to members of the Strategic Management Model based on Balanced Scorecard, described in this study, thus ensuring the power to meet the demands and changes in the current market requirements.

The Esc-V LDUQ must implement complementary services like medical and psychological assistance to students, to help you improve customer satisfaction and investing in improving infrastructure to house these new services of the institution, and a pool.

The school must implement a strategic management contributes to effective decision making, monitoring and addressing of the institution, to allocate resources in an equitable and viable according to the capabilities and internal gaps relative and anticipate environmental changes, for management have guidelines that contribute to the development of it.

The Esc-V LDUQ must implement a marketing plan focused on meeting the needs and desires of the customer / consumer, to propose activities clearly defined according to Advertising strategies and objectives to be achieved, more than communicate to the market objective of the institution, its services

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

and added value regarding the service offered to persuade the purchase and get a better position in the market.

The institution must implement priority projects that arise in the study to increase their market share so we can meet the strategic proposals were raised.

In the financial analysis it was determined that the project is feasible because the NPV is positive and corresponds to \$ 226,085.95, the same way the IRR of 45.80% outperforming the 19.31% TMAR of ratifying the feasibility of project. In addition, the RC / B for the project amounts to \$ 3.05 which states that for every dollar spent results in a gain of \$ 2.05 dollars

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1. LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Escuela de Fútbol L.D.U.Q.-Valle de los Chillos (Esc. L.D.U.Q. – V) desde el momento de su inauguración en octubre del 2005, cuenta con más de 150 niños y jóvenes organizados en diferentes categorías, bajo la conducción de sus entrenadores, que tarde a tarde se van formando las futuras estrellas del fútbol profesional.

La trayectoria de la escuela ha contado con el apoyo de las principales autoridades del Club, de los padres de familia, los niños que en su mayoría son hinchas azucenas, se constituyen en el artífice para que este precioso rincón del Ecuador sea conocido a nivel internacional por donde la escuela ha pasado dejando huellas, cobijados por la bandera de Liga.

La Escuela ha participado en los torneos locales, nacionales e internacionales como Gasteiz Cup, Hidrorayos “Necaxa”, Copa Fraigcomar, Queretaro Cup, Ombu Jrs, Estudiantes de la Plata en los países Argentina, Uruguay, España, Francia, México, Estados Unidos y Puerto Rico, ocupando lugares destacados.

Todas estas experiencias que los niños han vivido y disfrutado fueron enriquecedoras en la formación, técnica-táctica para el fortalecimiento de su temperamento y autoestima.

La (Esc. L.D.U.Q. – V), está bajo la Presidencia de Alfonso Obregón y la Dirección de Rolando Jiménez, dirigentes soñadores, que a más de impartir conocimientos futbolísticos trabajan en los valores, principios y la filosofía de la Escuela es HACER MEJORES SERES HUMANOS A TRAVES DEL DEPORTE.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

“Esc. L.D.U.Q. – V” es una Empresa unipersonal constituida en el año 2005 bajo la figura jurídica de Persona natural con el Ruc # 1708093307001, es una organización de servicios dedicada a la formación integral de futuros jugadores de fútbol en diversas categorías desde los 6 hasta los 18 años, siendo su principal actividad la Escuela permanente de Fútbol, donde más de 150 niños y jóvenes actualmente practican el deporte que los apasiona en un ambiente de cordialidad y camaradería, con la premisa de llegar a convertirse en jugadores profesionales de fútbol.

La oficina de la Escuela se encuentra ubicada en Sangolquí, en la calle Riofrío 121 entre Venezuela y Colombia y el complejo deportivo en el sector del Triangulo en el barrio Playa Chica.

La Escuela en estos cuatro años ha venido desarrollando sus actividades de manera consistente, alcanzando una media de asistencia a la misma de 150 niños y jóvenes triplicando la concurrencia con la que se estableció la institución.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La “Esc. L.D.U.Q. – V” no cuenta con una estructura organizacional claramente establecida, pero se puede rescatar las siguientes áreas que interactúan empíricamente entre sí:

Gráfico N° 1: Estructura Organizacional



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

“Esc. L.D.U.Q. – V” es una empresa, en la que el manejo es realizado enteramente por su Director Rolando Jiménez quien a la vez es el propietario de la misma. Como es característica típica de las empresas unipersonales ecuatorianas, esta carece de los lineamientos actuales de la Gestión de Empresas como es la Visión, Misión etc.

Sin embargo los valores y principios con los que fue constituida la Escuela como son la disciplina, la honradez, la puntualidad, la perseverancia conjuntamente con Filosofía empresarial, como es HACER MEJORES SERES HUMANOS A TRAVES DEL DEPORTE, ha permitido que se cree un ambiente laboral aceptable.

“Escuela de Fútbol LD.U.Q. – Valle de los Chillos” en la actualidad en su nomina laboral cuenta con 18 personas, divididos en las siguientes áreas:

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Gráfico N° 2: Recursos Humanos

Presidencia	• 1 Persona
Dirección y Administración	• 3 Personas
Ventas	• 3 Personas
Formación Deportiva	• 8 Personas

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

Que desempeñan sus funciones laborales en turnos de 8 horas todos los días de lunes a viernes, la Administración y los demás ligados a la formación deportiva 4 horas los días lunes, miércoles y viernes, regularmente y cuando sea requerido los fines de semana para torneos y encuentros deportivos de práctica, dentro y fuera del país.

Gráfico N° 3: Mapa de Ubicación Esc. L.D.U.Q. - V



Fuente: Google Earth 2009

Elaboración: Autor

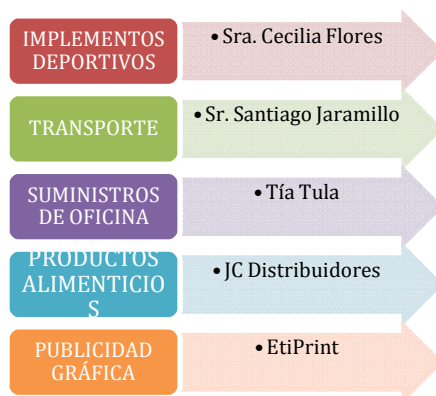
Se encuentra ubicada en Sangolquí, la oficina en la calle Riofrío 121 entre Venezuela y Colombia y el complejo deportivo en el sector del Triangulo en el barrio Playa Chica S/N, en el Cantón Rumiñahui, en la Provincia de Pichincha.

La empresa presta los siguientes servicios:

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

- Formación integral y personalizada en la práctica deportiva del Fútbol en las categorías Sub 6, Sub 8, Sub 10, Sub 12, Sub 14 y Sub 16.
- Transporte puerta a puerta.
- Bar y cafetería.
- Uso de instalaciones deportivas idóneas.
- Uniformes y vestimenta oficial de la Escuela.
- Curso Vacacional de Fútbol.
- Los principales proveedores con los que cuenta la “Esc. L.D.U.Q. – V” son los descritos a continuación:

Gráfico N° 4: Proveedores



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

“Escuela de Fútbol LD.U.Q. – Valle de los Chillos” al prestar el servicio de Formación deportiva tiene como sus clientes a niños y jóvenes con edad comprendida entre 6 y 18 años con un Nivel socioeconómico “B” y “A” que les permita costearse los gastos en los que se incurre en la participación en la institución como son pensión mensual, uniformes e implementos deportivos, transporte y demás.

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La industria del deporte a nivel mundial ha tenido grandes repuntes con la globalización y la masificación de los medios de comunicación en las dos últimas décadas que ha permitido que se constituya en un sistema muy sólido y rentable. Como son el Mundial de Fútbol, las Olimpiadas, la UEFA Champion League, Copa Libertadores y demás torneos especializados.

Lo que hace cada vez más competitivo a este segmento de la economía global que tiene como sus mejores exponentes a Brasil, Italia, Inglaterra, España, Argentina, etc. Que realizan transacciones multimillonarias por los servicios profesionales prestados por los Futbolistas elite del mundo haciendo más dinámica a la economía de las naciones.

Como es el caso de Ecuador que actualmente ya cuenta con un poseedor de la Copa Libertadores de América como es Liga Deportiva Universitaria de Quito que obtuvo este triunfo gracias a la Gestión Administrativa acertada de sus directivos y administradores, ha permitido identificar el potencial de la Empresa Deportiva nacional.

A pesar de que la “Esc. L.D.U.Q. – V” se ha desempeñado aceptablemente, y hasta cierto punto con éxito, la misma carece de un Plan de gestión estratégica lo que dificulta optimizar los recursos con el fin de hacer más eficiente su gestión, y de esta manera generar una mayor rentabilidad, perdiendo posicionamiento en el mercado debido principalmente al apareamiento de un competidor en el Mercado que es la Escuela de Fútbol del Club Independiente del Valle hace menos de un año.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Para realizar el diagnóstico del problema en “Escuela de Fútbol LD.U.Q. – Valle de los Chillos” se utilizó el diagrama de Causa-Efecto que se muestra en la Gráfico Cinco, en donde se identificaron las siguientes causas:

- La Administración no es de carácter profesional, más bien no alineada a un Gestión Estratégica, por lo que desconoce las técnicas actuales de Administración Estratégica, por esta razón, los recursos, tanto humanos como materiales y financieros, no son administrados eficientemente, a pesar de ello la Escuela cuenta con un relativo éxito alcanzado desde su creación.
- Es apreciable indicar que “Escuela de Fútbol LD.U.Q. – Valle de los Chillos” carece de misión, visión y establecimiento de metas y objetivos.
- La “Esc. L.D.U.Q. – V” hoy en día no cuenta con estructura organizacional basada en procesos, que permitan realizar algún tipo de medición y planificación en el desempeño organizacional realizado por los empleados de la Escuela.
- La institución no ha capacitado al personal de manera acertada, por lo que no ha existido recurso humano calificado para desarrollar una planificación o gestión estratégica para la empresa, que le permita establecer métodos apropiados de gestión y control. Además el motor de los empleados se basa en el recurso monetario principalmente.
- La respuesta que se da a demandas del mercado, en muchas ocasiones es extemporánea, ya que la Escuela no posee un Estudio

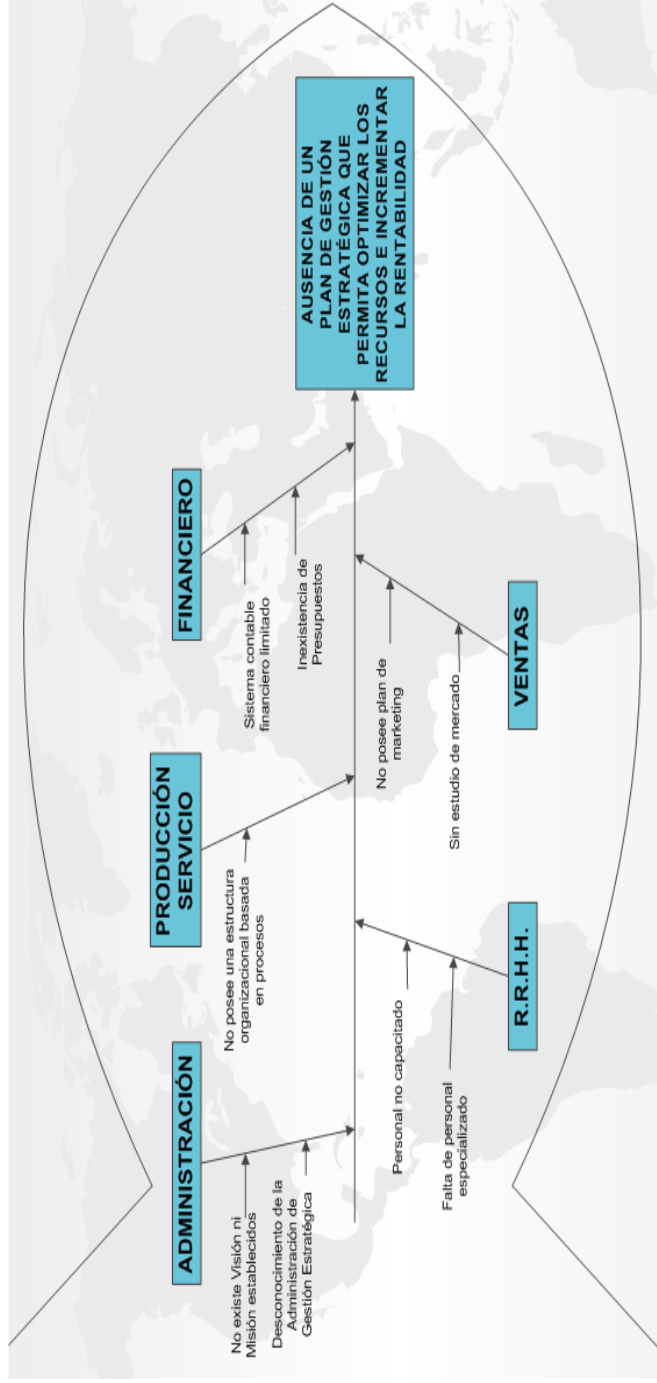
**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

de Mercado, Plan de Marketing, una Planificación de Ventas y Presupuestos.

“Esc. L.D.U.Q. – V” ha manejado sus operaciones sin ningún tipo de planificación, salvo la Filosofía implícita y la pericia expuesta del director hasta cierto punto acertada, lo que podría llevar a esta Escuela a no alcanzar los resultados que se deseen.

“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
 “ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
 FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”

Gráfico N° 5: Diagrama de Ishikawa:



Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

1.5. OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un Plan de Gestión Estratégica de la Escuela de Fútbol L.D.U.Q. - Valle de los Chillos fundamentado en Balance Scorecard, que contribuya al crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social de la institución.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un Diagnostico Situacional aplicando la metodología FODA permite a la Escuela potencializar los aspectos positivos y minimizar los aspectos negativos.
- Elaborar un Direccionamiento Estratégico basado en la Visión que permita a la Escuela ser sostenible en el tiempo.
- Desarrollar un Estudio del Mercado Objetivo que permita conocer las necesidades y preferencias de los clientes.
- Definir proyectos estratégicos a emprender por la Escuela y desarrollar los prioritarios a corto plazo.
- Diseñar el BSC de la Escuela, mediante políticas de mejoramiento continuo que permitan el monitoreo de la Gestión.
- Elaborar la evaluación financiera de los proyectos prioritarios, demostrar su factibilidad y alineamiento con las estrategias propuestas de crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social.

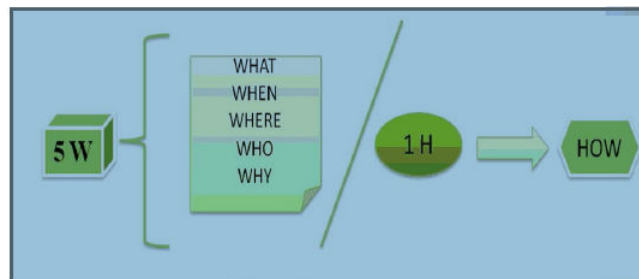
1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.6.1. MARCO TEÓRICO

1.6.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”

Gráfico N° 6: 5W - Planificación Estratégica



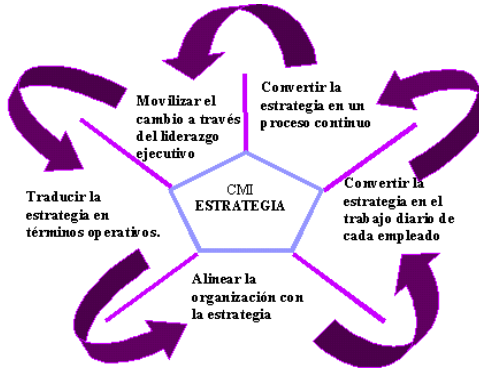
Fuente: SALAZAR Francis, (2008); “Estrategia Ver 1.0+”; Página: 12
Elaboración: Autor

1.6.1.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA

“Está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo”¹

¹ Betancourt Tang, J.R, (2006) “Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita”. Página: 25

Gráfico N° 7: Sistema de Control de Gestión



Fuente: <http://images.google.com/imgres?imgurl=http://www.wikilearning.com/imagescc/>
Elaboración: Autor

1.6.1.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

“El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta estratégica de gestión del rendimiento para medir si las actividades de menor escala operativa de una empresa están alineadas con sus objetivos de mayor escala en términos de visión y estrategia”.²

Gráfico N° 8: Perspectivas BSC



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

² http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

1.6.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores de gestión son Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos”.³

Gráfico N° 9: Tipos de Indicadores de Gestión



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

1.6.1.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es una metodología que se realiza con el objeto de identificar la realidad de las organizaciones y es el resultado de un proceso de investigación relacionado con funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

1.6.1.5.1 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, que permite obtener un diagnóstico preliminar para en base a ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

³ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

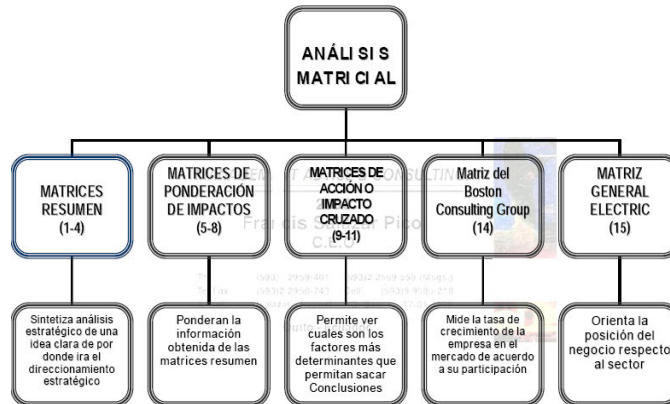
Es importante también realizar el análisis interno y externo de la empresa en el que se resaltarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, este análisis toma el nombre de FODA.

Gráfico N° 10: FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

Gráfico N° 11: Análisis Matricial



Fuente: SALAZAR Francis, (2008); “Estrategia Ver 1.0+”; Página: 12
Elaboración: Autor

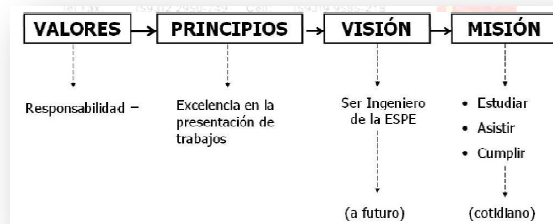
1.6.1.5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Aprovechar las Oportunidades futuras basados en el razonamiento y la experiencia. Este análisis se compone de dos partes principales que son

la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa. Direccionamiento Estratégico, definición de Estrategias (corporativa y operativas), establecimiento de Programas y Proyectos.

“Los elementos del Direccionamiento Estratégico apuntalan la cultura corporativa, traduciéndola y difundiendo, tanto al interior como al exterior de la organización guardando una relación simétrica de gestión entre los diversos elementos involucrados.”⁴ De esta forma tenemos:

Gráfico N° 12: Cultura Corporativa



Fuente: SALAZAR Francis, (2008); “Estrategia Ver 1.0+”;
Página: 12
Elaboración: Autor

1.6.1.5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el desarrollo del proyecto va a ser muy necesario acudir a la Investigación de Mercados, que es la recopilación, registro y análisis de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios.

Es de suma importancia determinar el tamaño de la muestra para el desarrollo del estudio del mercado, el tamaño adecuado de la muestra para una encuesta relativa a la población.

⁴ Fuente: Fuente: SALAZAR Francis, (2008); “Estrategia Ver 1.0+”; Página: 142,143

1.6.2 MARCO ESPACIAL

El presente Plan de Gestión será aplicado a una empresa que pertenece al sector de servicios del Ecuador, específicamente a la industria de servicios de formación deportiva, delimitado el proyecto a una Escuela dedicada a la prestación de servicios de formación integral de futbolistas. La Escuela se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, en el Cantón Rumiñahui, en la Ciudad de Sangolquí, en la calle Riofrío y en el sector del triángulo (Playa Chica s/n).

1.6.3. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual se ha desarrollado como resultado de la realización del presente plan, donde de autoría personal se obtuvieron los siguientes conceptos:

COORDINAR.- Intercambiar información entre las partes de un todo, para asegurar la sincronización de todos los elementos que participan.

CONTROL.- Proceso de comprobar si las actividades se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL.- Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DIAGNÓSTICO.- Proceso de construcción de conocimiento, estructurado, que tiene como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un todo.

ESTRATEGIA.- Es la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.

ESTRUCTURA.- Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.- Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno donde se desarrolla subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

PLAN ESTRATÉGICO.- Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.

PLANIFICAR.- Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

PRESUPUESTO.- Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: Programa “convertidos en números.

PROCESO.- Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

SISTEMA DE INFORMACIÓN.- Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Los factores que el entorno tiene son de gran importancia dentro de estos tenemos el macro ambiente, aquí se analiza la inflación, tasas de interés, tanto activas como pasivas, el PIB, el riesgo País, e impuestos locales que deberán adoptar toda empresa o Institución y demás variables importantes para el estudio, por tal motivo el análisis que se le dé al entorno permitirá vislumbrar diferentes escenarios que presenten dichas fuerzas externas para realizar un diagnóstico gerencial con la finalidad de predecir cambios e impactos en el mercado donde se desenvuelve la Escuela.

2.1.1. MACRO AMBIENTE

Toda Institución tiene una relación directa con el entorno que lo rodea, y no se tiene un control de las mismas, es por eso que el saber analizar políticas gubernamentales, políticas económicas vigentes, políticas legales, nuevas tecnologías, políticas de medio ambiente, nuevas competencias, cambios en las necesidades de los consumidores de servicios, entre otras permitirá obtener una pauta de cómo actuar ante ellas.

Por tal motivo el análisis que se realice para la “Esc. L.D.U.Q. – V” será de gran importancia para el aseguramiento de su éxito, con esto se podrá

obtener una mejor administración, visualizando los cambios que puedan generar una crisis o un éxito para la Institución.

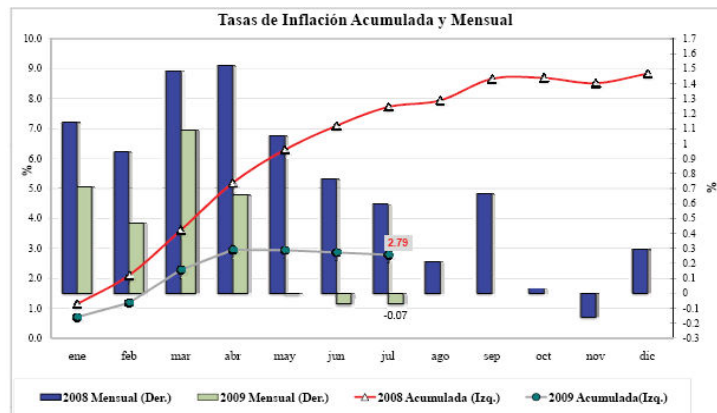
2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Considerando el Factor Económico del mundo de los últimos años es primordial analizar cómo será afectada la economía ecuatoriana para lo cual se consideraran las siguientes variables críticas dentro del análisis del entorno económico:

2.1.1.1.1. INFLACIÓN

La inflación es el incremento sostenido que se produce en los precios de bienes y servicios, medidos estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor, el cual se basa en la variación monetaria de los productos de la canasta básica.

Gráfico N° 13: Evolución de la Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador – Informe mensual de inflación Junio 2009

Elaboración: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

El incremento de inflación en el sector de servicios contrae el consumo disminuyendo la demanda de servicios de Formación deportiva. Lo que ocasiona una Amenaza **(A1)** para la Empresa porque La gente tiene menos dinero y los insumos son más costosos y al incrementar el precio pierde la capacidad adquisitiva de los clientes. La posibilidad que adquiera el servicio es mucho más baja.

Por otro lado en el supuesto que exista una disminución de la inflación hará que el poder adquisitivo de las personas sea mayor, constituyéndose una Oportunidad ya que los productos que necesita la Institución bajaran de precio siendo posible adquirir suministros y equipos de mejor calidad. Siendo el mercado de la Escuela los niños y jóvenes de nivel socio económico “A” y “B”, la disminución de la inflación hará que tengan capacidad de pago para la adquisición del servicio y de cursos extracurriculares.

2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés son el precio o el porcentaje que se paga por solicitar una suma determinada de dinero.

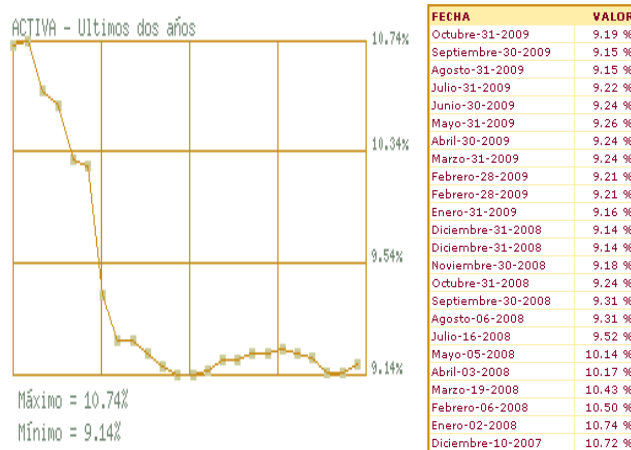
En el Ecuador existen dos tipos de tasas de interés la activa que es cuando un banco cobra un interés por un préstamo y la tasa de interés pasiva son aquellas que se utilizan cuando el banco ha recibido por concepto de préstamos y a su vez tienen que cancelar sus obligaciones por dicho préstamo a un tercero.

2.1.1.1.2.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA

La tasa de interés activa es la que cobran los bancos por un préstamo es decir esta variable económica indica el costo de financiamiento de las empresas.

Según la información publicada por el Banco Central del Ecuador, en los primeros cuatro meses del 2009, la economía ecuatoriana experimentó una reducción en la liquidez, así tenemos que a abril de 2009 la liquidez total fue de USD 16.739,5 millones comparativamente con diciembre de 2008 se observó una disminución de 4.1%, esto a incidido en la disminución del consumo de los hogares que ha caído 3,22% durante el primer trimestre del año.⁵

Gráfico N° 14: Variación Tasa de Interés Activa últimos dos años



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Elaboración: Autor

⁵ Publicación Diario El Comercio del jueves 13 de agosto de 2009 – Sección Negocios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Según la tendencia en este primer semestre del 2009 el interés alto limitara la posibilidad de solicitar préstamos para la Institución.

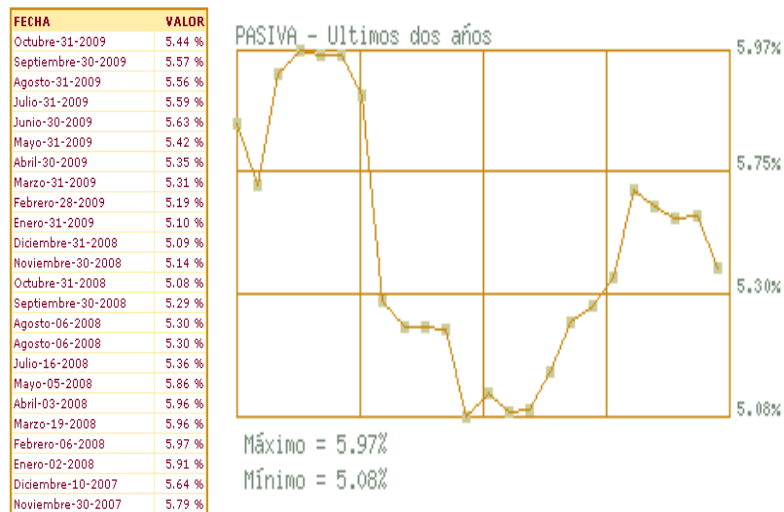
Créditos que no están al alcance, por tal motivo disminuyen el desarrollo del mercado objetivo, siendo una Amenaza (A2) para la Empresa.

2.1.1.1.2.2. TASA DE INTERÉS PASIVA

Esta tasa es el interés que una institución bancaria paga a los cuenta ahorristas por colocar el dinero en ellas.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se la llama SPREAD, y es lo que gana en este caso el intermediario Financiero.

Gráfico N° 15: Variación Tasa de Interés Pasiva últimos dos años



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

Elaboración: Autor

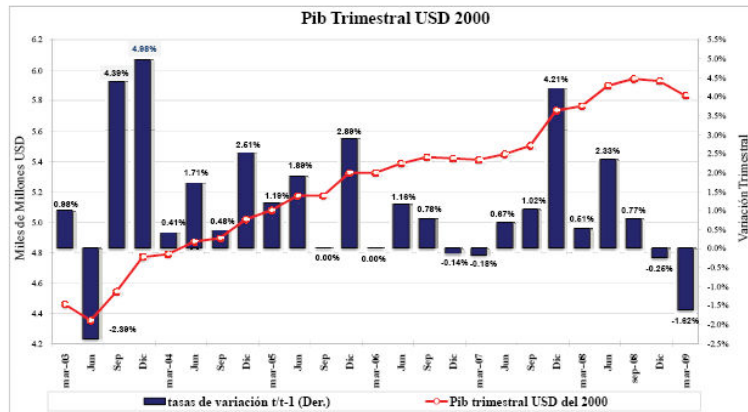
CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Esta es una oportunidad **(O1)** para que la Institución busque alternativas de inversión de capital, ya que las utilidades podrían reinvertirse en mejoras para la Escuela.

2.1.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador que permite identificar el desarrollo de una economía pues mide el aumento de la cantidad de bienes y servicios finales producidos en el país.

Gráfico N° 16: Evolución PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador – Informe mensual de PIB Junio 2009

Elaboración: Autor

Pese a la incidencia de la crisis internacional en la economía ecuatoriana, la cifra oficial del crecimiento económico durante el primer trimestre de 2009 según el Banco Central del Ecuador fue del 1,19% en comparación

con el primer trimestre de 2008, sin embargo con relación al último trimestre del mismo año, las cifras revelan que la economía decreció en 1,62%.

Los sectores que más aportaron en el crecimiento del PIB en el primer trimestre fueron la administración pública y defensa (11,07%), la construcción (8,91%), la intermediación financiera (5,01%) y la agricultura (2,59%). Mientras, los que decrecieron fueron el de suministro de electricidad y agua (-8,21%), servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (-8,06%), fabricación de productos de la refinación de petróleo (-6,97%) y la explotación de minas y canteras (-3,35%).

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

El crecimiento de la tasa de inflación y el decrecimiento del PIB en el sector de los servicios se consolida como una Amenaza **(A3)** porque limita el accionar de la empresa porque se contrae la demanda y se reduce la capacidad adquisitiva del mercado objetivo.

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO - LEGAL

2.1.1.2.1. RELACIONES GUBERNAMENTALES:

Ha faltado una mayor claridad de la política del gobierno para conseguir un amplio consenso con los diversos sectores de la producción y, por cierto, un mayor compromiso de los empresarios nacionales. Este cuestionamiento podría ampliarse en relación a las medidas adoptadas a inicios del año 2009 por parte del gobierno, que si bien han convocado a algunos grupos empresariales para gravar las importaciones, todavía no han logrado integrar en la construcción de medidas adecuadas para

enfrentar la crisis a todos los sectores de la economía, incluyendo a los segmentos de la economía solidaria en el campo y las ciudades, e incluso al segmento laboral.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La falta de claridad en la política del gobierno para llegar a consensos con el sector productivo, de servicios y la aplicación de una nueva política arancelaria es una Amenaza **(A4)**.

2.1.1.2.2. CORRUPCIÓN

En el Ecuador el fenómeno de la corrupción se lo puede ver en muchas partes, en aduanas, en ministerios, en empresas inclusive en el sector educacional que es el que se está analizando.

El análisis ético de las instituciones educativas que se encuentran en el país, descansan en un fenómeno de satisfacer deseos propios, preferencias y necesidades sin importarles muchas de las veces participar de la corrupción.<

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La corrupción afecta a mercados de servicios, generando en la organización síntomas negativos dentro de la economía como una Amenaza **(A5)**, la parte social y política, dentro de estos puntos de corrupción se puede tener, falta de ética, fuga de capitales, evasión de impuestos, etc.

2.1.1.2.3. POLÍTICA INTERNACIONAL

Analiza las transformaciones recientes de la Economía Política Mundial, la forma de adaptación a estos cambios, los ajustes estructurales y las distintas políticas económicas, los impactos políticos y sociales de estas políticas. Examina la teoría y práctica de las distintas corrientes ideológicas que se plantean las reformas de estado y de la economía.

Ecuador es un país en vía de desarrollo que requiere de la colaboración de todos quienes puedan darle la mano, pues su tecnología y economía no cuenta con los recursos propios que permitan las facilidades para un surgimiento independiente, alejado de la ayuda de los más avanzados.

Tradicionalmente ha sostenido buenas relaciones con todos los países del orbe, incluso con aquellos que mantuvo diferencias tradicionales, aparentemente insalvables, como el Perú, sobresaliendo su característica vocación a la paz que siempre ha pregonado.

Y es precisamente por esto que preocupa la nueva figura que a nivel internacional está cobrando nuestro país, cuando se lo trata de involucrar como colaborador con fuerzas irregulares violentas y que soporta el tráfico de drogas.

Si bien el ejercicio de la política internacional tiene como responsable al gobierno; es obligación de todos y cada uno de los ecuatorianos opinar sobre la manera cómo se la lleva a cabo, porque de su eficiencia o fracaso es el pueblo ecuatoriano el que recibe las consecuencias, no el mandante de turno, quien debe razonar en que su paso fugaz puede causar beneficio o daño por mucho tiempo.

El manejo de la política internacional debe llevarse dentro de los cánones de la prudencia, de la diplomacia, del respeto a los gobiernos, a las personas y a las naciones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El manejo inadecuado por parte del Gobierno Nacional de la política internacional se constituye una Amenaza **(A6)** porque los países involucrados pueden bloquear las relaciones comerciales establecidas con la Escuela afectando principalmente la realización y el desarrollo de Torneos Internacionales en los que participa u organiza la Institución, ocasionando que se pierdan socios estratégicos en diversos países del mundo.

2.1.1.2.4. CONSTITUCIÓN POLÍTICA

En cualquier sociedad, la cuestión política tiene una importancia considerable; ya que cuando una comunidad, alcanza mayor madurez, en la forma de pensar no en la demagogia ni en el populismo, pues el doble discurso que ocupan los candidatos, han convertido al país en una democracia inestable.

Por otra parte es necesario recalcar que la nueva Constitución tiene algunos puntos que influyen en el desarrollo del sector empresarial como es el caso el derecho al trabajo digno con un salario que satisface a las necesidades de las familias. De igual manera contempla la protección de la mujer de que ésta no puede ser despedida ni desahuciar al trabajo cuando se encuentre en estado de embarazo o gravidez. Igual situación protege a las personas con discapacidad ya que las empresas deben emplear como mínimo el 2% de su nómina.

Es muy importante para las empresas la naturaleza de las políticas fiscal y tributaria del gobierno, por cuanto su impacto económico es tremendo, de igual manera la política tributaria afecta a todos los segmentos de la sociedad.

Claramente se presenta una tendencia socialista en el gobierno actual lo que limita la inversión de la empresa por el temor de cambios forzosos en el régimen; además la posición actual del gobierno crea inseguridad referente a las nuevas leyes, especialmente en las restricciones generadas para ciertos mercados internacionales.

El marco jurídico en el Ecuador ha sido bastante sinuoso y deficiente, pues existen en el País más de doscientos mil leyes que algunas de ellas son caducas y se sobreponen, pues a partir de la dolarización la situación legal cambió diametralmente, sin embargo se conservan algunas de ellas la penalización en sures, a esto se suma la corrupción.

La nueva Constitución del Estado contempla reformas a los poderes del Estado estableciéndose cinco funciones: Legislativa; Ejecutiva; Judicial y Justicia Indígena; De transparencia y Control Social; y, Electoral.

El nuevo esquema de la Constitución crea las condiciones de reproducción en las distintas formas de la economía como es el caso en el Código de Trabajo con la supresión de las tercerizadoras y la flexibilización laboral. Por otra parte se reforma el Código Tributario en cuanto al Impuesto a la Renta, Impuesto a los Consumos Especiales y a la Herencia

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Una Oportunidad **(O2)** es la Estabilidad para los trabajadores debido al amparo legal de la Constitución Ecuatoriana mediante la inclusión laboral, además de cumplir con las Reformas al Código de Tributario.

2.1.1.2.5 RIESGO PAÍS

“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-JP Morgan 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 ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”.⁶

El índice de Riesgo País, se ha mantenido en cierta forma estable, a excepción del año 2008 en donde se nota una tendencia al incremento, llegando casi a niveles de hace 7 años, en principio debido a un sin número de declaraciones del gobierno como el no pago de la deuda externa.

Recientemente se ha visto una tendencia a la baja de este índice, ubicándose hasta el 30 de septiembre del 2009 según Cedatos en 983 puntos; cabe recalcar que este índice es importante en la inversión internacional, variable fundamental para el crecimiento del sector productivo y de servicios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

El aumento del valor de Riesgo País es una Amenaza (**A7**), genera incertidumbre para los posibles inversionistas, mermando la limitada

⁶ Definición dada por el Banco central del Ecuador

inversión con la que cuentan los sectores productivos y de servicios como los de formación deportiva de la Nación.

2.1.1.3 FACTOR SOCIO CULTURAL

2.1.1.3.1 POBREZA

La pobreza sigue siendo el principal problema social del país. La causa principal es que los gobiernos no han asignado adecuadamente los recursos para los sectores salud, educación y vivienda.

El Ecuador ha experimentado niveles de pobreza absoluta que se refleja en los datos estadísticos, con los siguientes agravantes:

- Mala administración de los gobiernos.
- Pérdida de valores éticos y morales.
- Falta de aplicación de leyes y corrupción de la función judicial.
- Generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales.
- Crisis económica.
- Desempleo masivo.
- Migración del campo a la ciudad y de la ciudad hacia otras partes del mundo.
- Inflación en los últimos años.
- Mala asignación presupuestaria.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Actualmente con la Gestión del Gobierno de Turno en cuanto a la redistribución de la riqueza del país y la inversión en los sectores más desposeídos ha permitido que la pobreza siga generalizando ocasionando que la brecha entre Clase “A” y “C” sea cada vez más

grande y la Clase “B” tiende a desaparecer, lo que crea una Amenaza **(A8)** porque el mercado meta de la empresa se reduciría notablemente.

2.1.1.3.2. DESEMPLEO

El desempleo es la situación en la que hay trabajadores calificados disponibles para trabajar a la tasa de salario corriente, pero que no tienen empleo

El desempleo es un factor social de gran preocupación en nuestro País, los índices que se han visto los últimos trimestres son preocupantes porque está subiendo el número de personas en el Ecuador que no tienen un empleo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Es Amenaza **(A9)** la Falta de recursos económicos del segmento de mercado estudiado, por la falta de empleo.

Jóvenes y niños que migran con sus familias a otros países dejando los estudios, por la falta de empleo.

2.1.1.3.3. REMESAS

Las remesas son el capital monetario que ingresa al país por concepto del trabajo de migrantes en el Exterior este factor es la tercer fuente de ingresos más importante para el país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Las remesas es una fuente de ingresos muy importante para el segmento de mercado objetivo, siendo una Oportunidad **(O3)** con esto pueden

solventar los estudios y gastos que implica el estar en una institución, adquiriendo un servicio de formación deportiva.

2.1.1.3.4. TASA DE NATALIDAD

El aumento de las tasas de natalidad ha influenciado en el crecimiento de la población ecuatoriana, pero se convierte en beneficio para el negocio, ya que la necesidad de mantener a los niños ocupados en sano esparcimiento permite un crecimiento de la Escuela.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El aumento de la población infantil es una Oportunidad **(O4)** incrementa el número de aficionados al Club L.D.U.Q. por los logros alcanzados internacionalmente, constituyéndose en futuros alumnos de la Escuela permitiéndole crecer sostenidamente. **(O5)**

2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

2.1.1.5.1. TECNOLOGÍA

La inversión en desarrollo tecnológico y científico no ha sido prioridad de muchos gobiernos, durante este último mandato se están tratando de hacer pactos de cooperación tecnológica sin embargo estos esfuerzos siguen siendo insuficientes para las necesidades que tienen las diferentes industrias en el país ya que actualmente la mayoría tiene que abastecerse fuera del país.

Las empresas para mejorar sus niveles de competitividad tienen que innovar e ir en búsqueda de nuevas tecnologías que puedan suplir la demanda de los mercados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Es una Oportunidad **(O6)** El incremento de la tecnología que permitirá la innovación en el servicio para una mejor atención y satisfacción de las necesidades del cliente.

2.1.1.5.2. COMUNICACIONES

En la llamada sociedad de la información, las personas y organizaciones no pueden sustraerse del desarrollo tecnológico, pues su incidencia no sólo es permanente sino que en determinadas actividades resulta clave para el desarrollo de un sector.

Existen diferentes medios de comunicación, pero definitivamente Internet es una herramienta para las comunicaciones. En la década de los 90 el correo electrónico era el principal uso de Internet y la principal forma de comunicarse. Con el paso de los años, en el siglo XXI, la mensajería instantánea se desarrolló de tal forma que llegó a equiparar las comunicaciones asincrónicas – como el correo electrónico – e incluso a superarlas en los grupos de menor edad. Después de esto, las comunicaciones seguían siendo el principal uso de Internet pero con una composición diferente, donde el clásico correo electrónico ocupaba el primer lugar, seguido del tercer uso, la mensajería instantánea.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

La masificación en el uso del internet y redes virtuales permitirá a la escuela incursionar en medios más rápidos y eficientes para comunicarse con sus clientes y proveedores a través de una intranet y la web por medio de un Portal muy bien estructurado que permita mostrar al mundo

lo que se hace en la Esc. L.D.U.Q. –V. Es una Oportunidad **(O7)** en la que se puede incursionar.

2.1.1.5.3. E-COMERCE

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

El comercio electrónico realizado entre empresas es llamado en inglés Business-to-business o B2B. El B2B puede estar abierto a cualquiera que esté interesado (como el intercambio de mercancías o materias primas), o estar limitado a participantes específicos pre-calificados (mercado electrónico privado).

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

La implementación del E-commerce es una Oportunidad **(O8)** porque brinda acceso interactivo a catálogos de productos, listas de precios y folletos publicitarios; además de incrementar los servicios a través de la venta directa e interactiva de productos y servicios a los clientes.

2.1.1.5.4. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN

Una de las principales ventajas de este sistema integrado es la racionalización de procesos, especialmente en los siguientes aspectos:

- Monitorear las actividades dentro y más allá de los límites de su corporación.
- Administrar, rastrear y controlar productos, proyectos y recursos.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

- Sincronizar los procesos de negocios en todos los límites organizacionales.
- Reducir los ciclos de venta y el tiempo para toma de decisiones para cumplir sus metas de negocios y obtener una ventaja competitiva.
- Compartir informaciones más eficazmente con empleados, proveedores, asociados comerciales y clientes.
- Sacar provecho de las previsiones y planificaciones con los mayoristas y clientes de ventas directas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

La tecnología permite a los negocios estandarizar sus procesos y brindar mejores servicios, siendo es una Oportunidad **(O9)**

Es una Oportunidad **(O10)** el poder obtener una mejor seguridad con tecnología, dando a la institución más prestigio y mayor control en las áreas de la institución.

2.1.1.5.5 LEYES AMBIENTALES

Una Institución educativa tiene una responsabilidad con el medio ambiente muy grande, donde está obligada a no dañar el medio ambiente donde se desarrolla.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Cumplir con las ordenanzas de Limpieza y aseo, esta es la Oportunidad **(O11)** para que todas las entidades educativas tengan un certificado ambiental que les obligue a no destruir el medio ambiente.

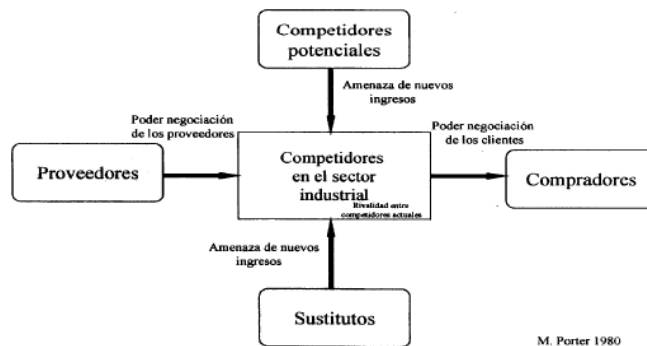
Es la Oportunidad **(O12)** que los estudiantes creen conciencia en la bota de desperdicios y en cuanto a mantener el medio ambiente que los rodea, mediante un manejo adecuado de los desperdicios del complejo deportivo.

2.1.2. MICRO AMBIENTE

El micro ambiente de la Escuela lo componen sus proveedores, los clientes (alumnos), y la competencia. Como los describe el siguiente cuadro realizado en 1980 por Michael Porter.

Gráfico N° 17: Fuerzas de Porter

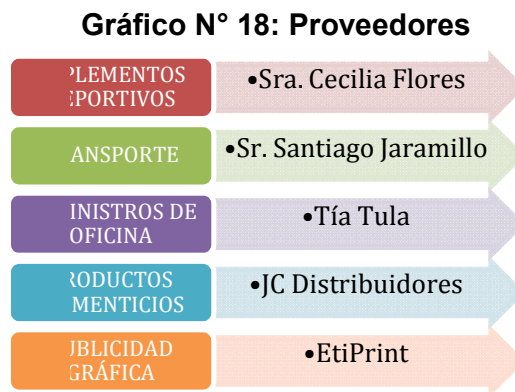
Fuerzas que controlan un sector industrial



Fuente: Fuente: SALAZAR Francis, (2008); “Estrategia Ver 1.0+”; Página: 36
Realización: Autor

2.1.2.1. PROVEEDORES

Los proveedores de la Escuela son aquellas empresas y personas que surten de productos y servicios para el funcionamiento de la institución, en este caso solo se posee cinco proveedores importantes de productos y servicios de todo tipo como se muestra en el Gráfico # 18 (Proveedores).



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

Por el número reducido de proveedores con que cuenta la Escuela se procedió a realizar una encuesta telefónica en la que se llegó a las siguientes conclusiones:

2.1.2.1.1. IMPLEMENTOS DEPORTIVOS

El proveedor es la Sra. Cecilia Flores que cuenta con una sólida experiencia en la confección de uniformes deportivos y además cuenta

con una tienda especializada en implementos deportivos muy reconocida en Sangolquí, lo que garantiza la calidad de los productos entregados a la Esc. L.D.U.Q. –V por más de dos años de muy buenas relaciones comerciales en cuanto al manejo de forma de pago, ya que es a crédito por treinta días donde la Escuela siempre ha cumplido satisfactoriamente con las obligaciones contraídas, donde la empresa que representa dicha señora cumple con las exigencias de la Empresa en cuanto al tiempo de entrega de los productos requeridos.

Se manifiesta que los precios ofertados no están sujetos a descuentos y el tipo de entrega es en la tienda.

CONNOTACION GERENCIAL

Es una Oportunidad **(O13)** Contar con un Proveedor calificado en cuanto a la elaboración de Implementos deportivos para la Esc. L.D.U.Q. –V que maneja crédito a 30 días plazo y es responsable con los tiempos de respuesta de los pedidos y requerimientos solicitados.

2.1.2.1.2. TRANSPORTE

El servicio de transporte para los alumnos de la Escuela está a cargo del Sr. Santiago Jaramillo quién presta sus servicios hace ya 5 años, siendo responsable y puntual con sus obligaciones, donde nunca se ha presentado inconvenientes con los estudiantes en cuanto a la movilización de los mismo o accidentes de tránsito.

La forma de cobro es mensual, donde la escuela paga puntualmente sus obligaciones. Es importante destacar que como parte de la campaña de Marketing (empírica) realizada por la empresa las busetas que brindan el servicio de transporte puerta a puerta llevan en su exterior la información publicitaria de la Escuela.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Es una Oportunidad (**O14**) el Contar con un Proveedor comprometido con la Escuela al llevar en el exterior de las Busetas la Publicidad de la Institución y cumplir a cabalidad con las necesidades solicitadas.

2.1.2.1.3. SUMINISTROS DE OFICINA

La empresa encargada de proporcionar a la Escuela los suministros de oficina es la Librería y Papelería Tía Tula, que presta sus servicios desde el nacimiento de la empresa, constituyéndose como un socio estratégico que ha patrocinado a la Escuela en todos estos años mediante la compra de espacios publicitarios en los uniformes de la Escuela.

Es una empresa solida con un prestigio muy reconocido en el Valle de los Chillos, que entrega productos de excelente calidad a precios asequibles con descuentos especiales y a crédito de 30 días plazo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Proveedor de Suministros de Oficina es una empresa con sólido prestigio y reconocimiento en el Valle de los Chillos que representa un Socio estratégico con la Escuela por la trayectoria de relaciones comerciales. Siendo una Oportunidad (**O15**).

2.1.2.1.4. PRODUCTOS ALIMENTICIOS

El proveedor es la empresa JC Distribuciones, que trabaja con la Escuela durante un periodo de 8 meses, con productos exclusivos y de excelente calidad, donde los precios están definidos y están sujetos a descuentos

solo por el volumen de compra con entrega en el domicilio cada 8 días, sin crédito solo con pago contra factura en efectivo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

No se cuenta con el poder de negociación a favor de la Escuela en el proveedor de productos alimenticios porque se acogen las especificaciones de la Empresa siendo esto una Amenaza **(A10)** al no contar con otros proveedores que otorguen los productos que oferta JC Distribuciones.

2.1.2.1.5. PUBLICIDAD Y SERVICIOS GRÁFICOS

La empresa EtiPrint trabaja con la Escuela durante dos años donde ha cumplido con responsabilidad los requerimientos determinados por la Escuela, siendo una empresa que no otorga crédito, donde los pagos en efectivo, con un tiempo de respuesta inmediato en los pedidos, con productos y servicio de excelente calidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Es una Amenaza **(A11)** el no tener una gama de proveedores en servicios Gráficos lo que ocasiona que la Escuela sea susceptible a la variación (incremento) de precios en que incurra EtiPrint.

2.1.2.2. CLIENTES

“Escuela de Fútbol LD.U.Q. – Valle de los Chillos” al prestar el servicio de Formación deportiva tiene como sus clientes a niños y jóvenes con edad comprendida entre 6 y 18 años con un Nivel socioeconómico “B” y “A” que les permita costearse los gastos en los que se incurre en la participación

en la institución como son pensión mensual, uniformes e implementos deportivos, transporte y demás. Radicados en el Valle de los Chillos y sus alrededores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La oportunidad **(O16)** de fidelizar y conservar satisfechos tanto a los alumnos como a sus familiares, permitirá a la Esc. L.D.U.Q. –V. adaptarse a las preferencias y posibilidades del mercado objetivo.

2.1.2.3. COMPETENCIA

El ambiente competitivo engloba a los competidores que una Institución debe enfrentar y su tamaño relativo en el mercado. La competencia es un factor que no se lo puede controlar pero se puede analizar viendo limitaciones por las barreras de entrada.

En la siguiente tabla se encuentran todos los Competidores de la Escuela que brindan los servicios de formación deportiva en el Valle de los Chillos:

Gráfico N° 19: Competencia



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Para un mejor análisis de la competencia se ha desarrollado la siguiente tabla comparativa para determinar las capacidades de cada una de las Escuelas de Fútbol más importantes del sector. Que se muestra a en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1 MATRIZ DE COMPARACION DE LA ESC. L.D.U.Q -V. CON LA COMPETENCIA (EN PUNTOS)

FACTORES DE ÉXITO	ESCUELAS DE FÚTBOL COMPETIDORAS																			
	Club Deportivo "El Nacional"					L.D.U.Q - V					Club "Independiente del Valle"					Gobierno de la Provincia de Pichincha				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calidad en la Formación Deportiva				X				X					X					X		
Atención Personalizada			X					X					X					X		
Profesores Capacitados				X				X					X					X		
Servicios Complementarios (Trasporte, Giras, Servicios Médicos)				X				X					X					X		
Alianzas con Instituciones Complementarias				X				X					X					X		
Infraestructura Adecuada				X				X					X					X		X
Participación en Torneos Oficiales				X				X					X					X		
TOTAL	97%					91%					94%					69%				

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

La Esc. L.D.U.Q – V. se encuentra en la tercera posición de efectividad de Éxito en la Gestión desempeñada en la prestación de Servicios de Formación Deportiva con 91%, respecto de la competencia donde ubicándose en primera posición se encuentra la Escuela del Club El Nacional con 97%, en segunda posición la Escuela del Independiente del Valle con 94% de efectividad de éxito.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La Esc. L.D.U.Q – V. tiene la Oportunidad (**O17**) de captar una cantidad mayor de clientes por los servicios complementarios ofrecidos y por la atención personalizada lo que puede desencadenar en una barrera de entrada.

2.1.2.4. ESTUDIO DE MERCADO

2.1.2.4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

2.1.2.4.1.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Evaluar la opinión de los clientes actuales y potenciales de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. –V, a fin de conocer el grado de aceptación y satisfacción de los productos y servicios de Formación Deportiva prestados; ubicada en Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha.

2.1.2.4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la percepción que mantienen los clientes de la calidad del servicio que la Escuela Oferta.
- Conocer si la empresa cumple con las expectativas y requerimientos del cliente.
- Medir si la atención que brinda la Escuela hacia el cliente es satisfactoria.


2.1.2.4.2. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

Para la Encuesta a realizar se tomo como muestra preliminar para la evaluación a 20 niños y adolescentes, donde se encontraron varias falencias en cuanto al flujo de las preguntas y la consecución de la información acorde de los objetivos planteados para el estudio.

Es así que se desarrollo el siguiente flujograma descrito en el Gráfico 20, para establecer la encuesta definitiva para correr con el Estudio de Mercado.

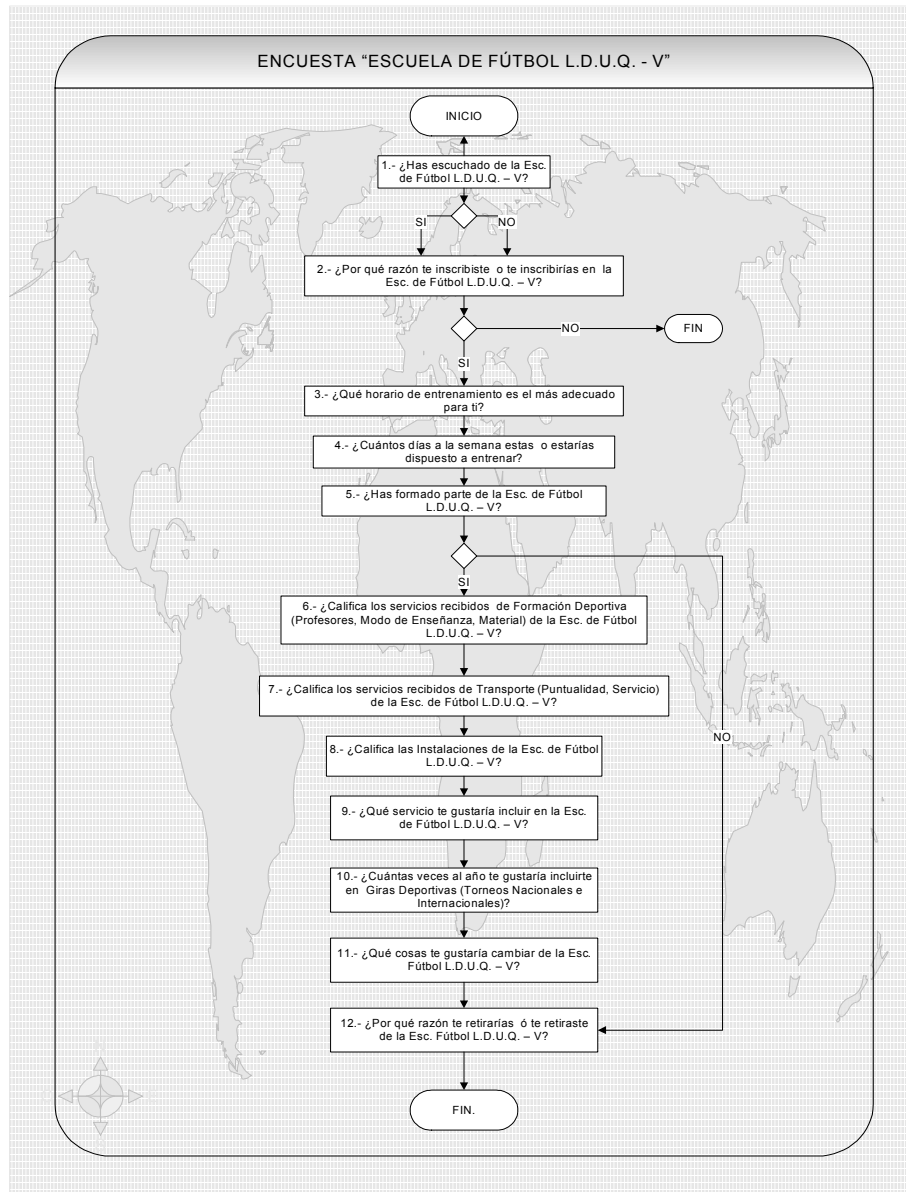
**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

2.1.2.4.2.1. ENCUESTA PRELIMINAR

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO ENCUESTA	
OBJETIVO: Evaluar la opinión de los clientes actuales y potenciales de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. –V, a fin de conocer el grado de aceptación y satisfacción de los productos y servicios de Formación Deportiva prestados; ubicada en Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha.	
FECHA: _____	CÓDIGO: _____
EDAD: _____	LUGAR DE RESIDENCIA: SANGOLQUI <input type="checkbox"/> SAN RAFAEL <input type="checkbox"/> CONOCOTO <input type="checkbox"/> OTRO _____
1.- ¿Has escuchado de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <small>continúa en la pregunta 2</small> <small>Gracias, Fin de la Encuesta</small>	
2.- ¿Asistes actualmente a la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <small>continúa en la pregunta 3</small> <small>continúa en la pregunta 12</small>	
3.- ¿Por qué razón te inscribiste a la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Por aprender a Jugar Fútbol <input type="checkbox"/> Por el prestigio del equipo <input type="checkbox"/> Por conocer amigos <input type="checkbox"/> Por diversión <input type="checkbox"/> Para ser Jugador Profesional <input type="checkbox"/>	
4.- ¿Califica los servicios recibidos de Formación Deportiva (Profesores, Modo de Enseñanza, Material) de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	
5.- ¿Califica los servicios recibidos de Transporte (Puntualidad, Servicio) de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	
6.- ¿Califica las Instalaciones de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	
7.- ¿Qué servicio te gustaría incluir en la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Piscina <input type="checkbox"/> Dep. Medico (Deportólogo) <input type="checkbox"/> Gimnasio <input type="checkbox"/> Tienda de Implementos Deportivos <input type="checkbox"/> Sala de Recreación <input type="checkbox"/>	
8.- ¿Qué horario de entrenamiento es el más adecuado para tí? Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche <input type="checkbox"/>	
9.- ¿Cuántos días a la semana estas dispuesto a entrenar? 5 días <input type="checkbox"/> 4 días <input type="checkbox"/> 3 Días <input type="checkbox"/>	
10.- ¿Cuántas veces al año te gustaría incluirte en Giras Deportivas (Torneos Nacionales e Internacionales)? 1 vez <input type="checkbox"/> 2 veces <input type="checkbox"/> 3 veces <input type="checkbox"/> 4 veces <input type="checkbox"/> 5 veces <input type="checkbox"/>	
11.- ¿Qué cosas te gustaría cambiar de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V? _____ _____ <div style="text-align: right;"><small>Gracias, Fin de la Encuesta.</small></div>	
12.- ¿Formaste parte de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <small>continúa en la pregunta 15</small>	
13.- ¿Por qué razón te retiraste de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V? _____ _____	
14.- Si la razón por la que te retiraste cambia. ¿Te reintegrarías a la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <small>Gracias, Fin de la Encuesta.</small>	
15.- ¿Estarías dispuesto a formar parte de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <small>Gracias, Fin de la Encuesta.</small>	
GRACIAS POR TU COLABORACIÓN	

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**


Gráfico N° 20: Diagrama de Flujo Encuesta



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

2.1.2.4.2.2. ENCUESTA OFICIAL

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO ENCUESTA	
OBJETIVO: Evaluar la opinión de los clientes actuales y potenciales de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. –V, a fin de conocer el grado de aceptación y satisfacción de los productos y servicios de Formación Deportiva prestados; ubicada en Sangolquí, cantón Rumifahui, provincia de Pichincha.	
FECHA: _____	CÓDIGO: _____
EDAD: _____	LUGAR DE RESIDENCIA: SANGOLQUI <input type="checkbox"/> SAN RAFAEL <input type="checkbox"/> CONOCOTO <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>
1.- ¿Has escuchado de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
2.- ¿Por qué razón te inscribiste o te inscribirías en la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Por aprender a Jugar Fútbol <input type="checkbox"/> Por el prestigio del equipo <input type="checkbox"/> Por conocer amigos <input type="checkbox"/> Por diversión <input type="checkbox"/> Para ser Jugador Profesional <input type="checkbox"/> No me inscribiría <input type="checkbox"/> Por qué? _____ Gracias, Fin de la Encuesta.	
3.- ¿Qué horario de entrenamiento es ó sería el más adecuado para tí? Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche <input type="checkbox"/>	
4.- ¿Cuántos días a la semana estas ó estarías dispuesto a entrenar? 5 días <input type="checkbox"/> 4 días <input type="checkbox"/> 3 Días <input type="checkbox"/>	
5.- ¿Has formado parte de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Continúa en la pregunta 12	
6.- ¿Califica los servicios recibidos de Formación Deportiva (Profesores, Modo de Enseñanza, Material) de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	
7.- ¿Califica los servicios recibidos de Transporte (Puntualidad, Servicio) de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	
8.- ¿Califica las Instalaciones de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	
9.- ¿Qué servicio te gustaría incluir en la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V? Piscina <input type="checkbox"/> Dep. Medico (Deportólogo) <input type="checkbox"/> Gimnasio <input type="checkbox"/> Tienda de Implementos Deportivos <input type="checkbox"/> Sala de Recreación <input type="checkbox"/>	
10.- ¿Cuántas veces al año te gustaría incluirte en Giras Deportivas (Torneos Nacionales e Internacionales)? 1 vez <input type="checkbox"/> 2 veces <input type="checkbox"/> 3 veces <input type="checkbox"/> 4 veces <input type="checkbox"/> 5 veces <input type="checkbox"/>	
11.- ¿Qué cosas te gustaría cambiar de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V? Los Profesores <input type="checkbox"/> La Metodología <input type="checkbox"/> La Infraestructura <input type="checkbox"/> Más implementos deportivos <input type="checkbox"/> Otro _____ <input type="checkbox"/> No cambiaría nada <input type="checkbox"/>	
12.- ¿Por qué razón te retirarías ó te retiraste de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V? Por Estudios <input type="checkbox"/> Por Enfermedad (lesiones) <input type="checkbox"/> Cambio de Esc. De Fútbol <input type="checkbox"/> Para realizar otras actividades <input type="checkbox"/> Solo es ó fue un pasatiempo <input type="checkbox"/> Inconvenientes con la Escuela <input type="checkbox"/> No me retiraría <input type="checkbox"/>	
GRACIAS POR TU COLABORACIÓN	

2.1.2.4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el presente Estudio de Mercado se tomo como Universo a la Población del Cantón Rumiñahui comprendida entre los 5 y 19 años según datos oficiales del Censo del 2001 realizado por el INEC que ascienden a 19790 personas.

La fórmula para determinar el tamaño de muestra es la siguiente:

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

Donde:

N	Universo	19790
P	Probabilidad a favor	0.50
Q	Probabilidad en contra	0.50
Z	Nivel de Confianza	92% = 1.77
K	Error de estimación	8%
n	Tamaño de la muestra	134

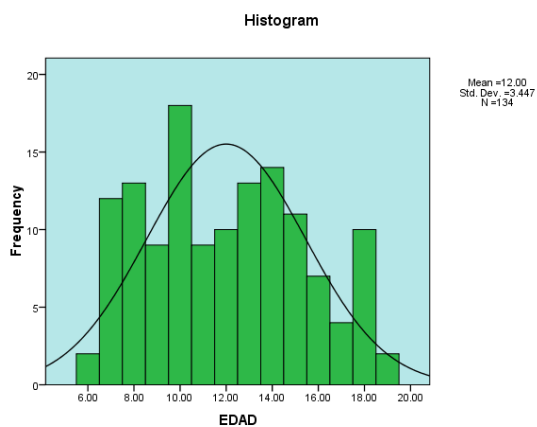
2.1.2.4.4. TABULACIÓN DE DATOS

2.1.2.4.4.1. ANÁLISIS UNI-VARIABLE

Edad

EDAD					
		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	2	1.5	1.5	1.5
	7	12	9.0	9.0	10.4
	8	13	9.7	9.7	20.1
	9	9	6.7	6.7	26.9
	10	18	13.4	13.4	40.3
	11	9	6.7	6.7	47.0
	12	10	7.5	7.5	54.5
	13	13	9.7	9.7	64.2
	14	14	10.4	10.4	74.6
	19	2	1.5	1.5	100.0
	Total	134	100.0	100.0	

Gráfico N° 21: (Edad)



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

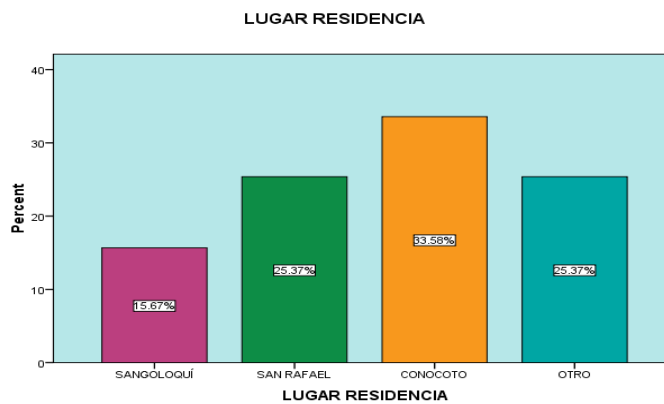
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Es una Oportunidad (O18) que el mercado objetivo se encuentra en la edad ideal para formar talentos de 8 a 10 años.

Lugar de Residencia

LUGARRESIDENCIA					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SANGOLOQUÍ	21	15.7	15.7	15.7
	SAN RAFAEL	34	25.4	25.4	41.0
	CONOCOTO	45	33.6	33.6	74.6
	OTRO	34	25.4	25.4	100.0
	Total	134	100.0	100.0	

Gráfico N° 22: (Lugar de Residencia Encuestados)



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

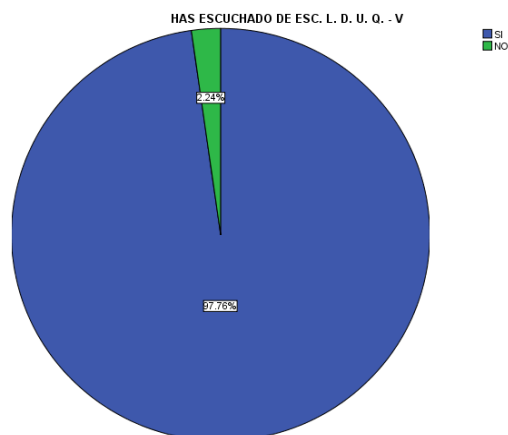
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Es una Oportunidad (O19) que la residencia de los estudiantes sea cercana a las instalaciones de la institución.

1.- ¿Has escuchado de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V?

HASESCUCHADOESCLDUV					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	131	97.8	97.8	97.8
	NO	3	2.2	2.2	100.0
	Total	134	100.0	100.0	

Gráfico N° 23: Pregunta 1



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

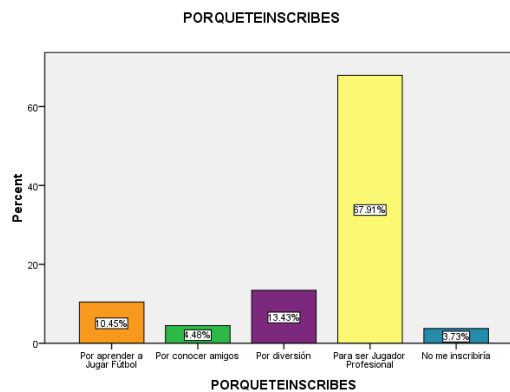
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Es una Oportunidad (O20) que El cliente conozca muy bien la existencia de la Esc. L.D.U.Q. – V.

2.- ¿Por qué razón te inscribiste o te inscribirías en la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V?

PORQUETEINSCRIBES					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Por aprender a Jugar Fútbol	14	10.4	10.4	10.4
	Por conocer amigos	6	4.5	4.5	14.9
	Por diversión	18	13.4	13.4	28.4
	Para ser Jugador Profesional	91	67.9	67.9	96.3
	No me inscribiría	5	3.7	3.7	100.0
	Total	134	100.0	100.0	

Gráfico N° 24: Pregunta 2



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

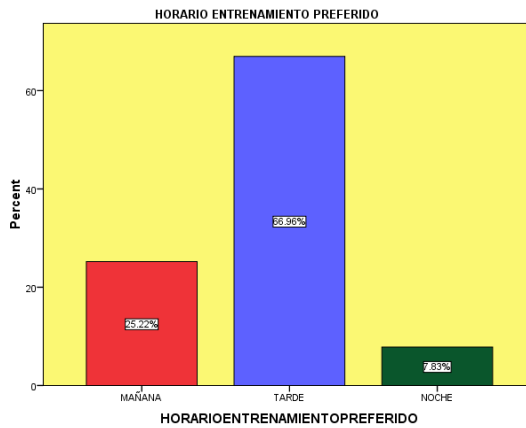
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Que la mayoría de clientes busca la esencia de nuestro servicio de: “Formación de nuevos talentos deportivos” es una Oportunidad (O21).

3.- ¿Qué horario de entrenamiento es ó sería el más adecuado para ti?

HORARIO ENTRENAMIENTO PREFERIDO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MAÑANA	29	21.6	25.2	25.2
	TARDE	77	57.5	67.0	92.2
	NOCHE	9	6.7	7.8	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 25: Pregunta 3



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

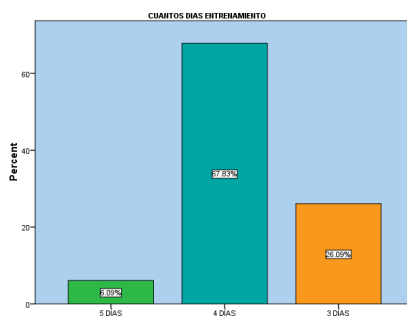
CONNOTACIÓN GERENCIAL

La demanda de las instalaciones de la Escuela son continuas durante todo el día en los diversos horarios planteados, siendo una Oportunidad (O22).

4.- ¿Cuántos días a la semana estas ó estarías dispuesto a entrenar?

CUANTOSDIASENTRENAMIENTO					
		Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 DÍAS	7	5.2	6.1	6.1
	4 DÍAS	78	58.2	67.8	73.9
	3 DÍAS	30	22.4	26.1	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 26: Pregunta 4



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

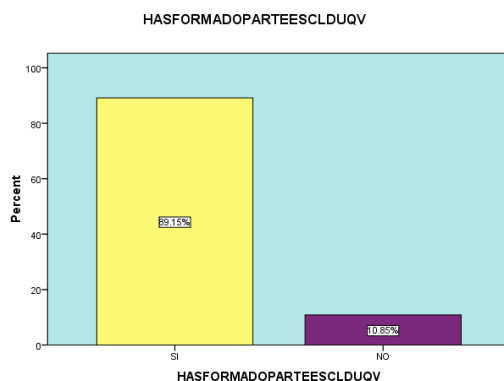
CONNOTACIÓN GERENCIAL

La demanda de los servicios de la Escuela son continuas durante toda la semana, siendo una Oportunidad **(O23)**.

5.- ¿Has formado parte de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V?

HASFORMADOPARTEESCLDUQV					
		Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	115	85.8	89.1	89.1
	NO	14	10.4	10.9	100.0
	Total	129	96.3	100.0	
Missing	System	5	3.7		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 27 Pregunta 5



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

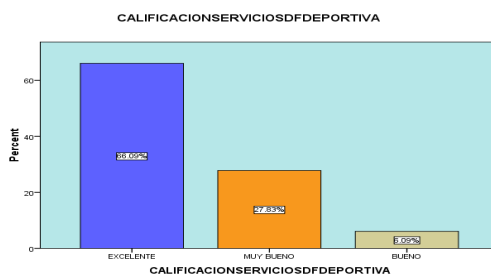
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Es una Oportunidad (O24) que El cliente haya participado de los diferentes servicios brindados por la Esc. L.D.U.Q. – V.

6.- ¿Califica los servicios recibidos de Formación Deportiva (Profesores, Modo de Enseñanza, Material) de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V?

CALIFICACIONSERVICIOSDFDEPORTIVA					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	76	56.7	66.1	66.1
	MUY BUENO	32	23.9	27.8	93.9
	BUENO	7	5.2	6.1	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 28 Pregunta 6

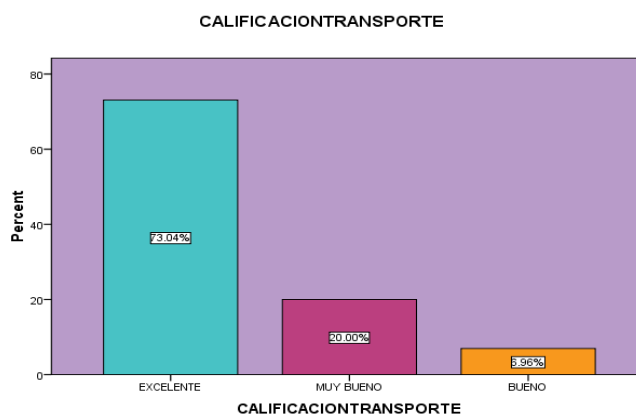


Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

7.- ¿Califica los servicios recibidos de Transporte (Puntualidad, Servicio) de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V?

CALIFICACIONTRANSPORTE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	84	62.7	73.0	73.0
	MUY BUENO	23	17.2	20.0	93.0
	BUENO	8	6.0	7.0	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 29: Pregunta 7



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

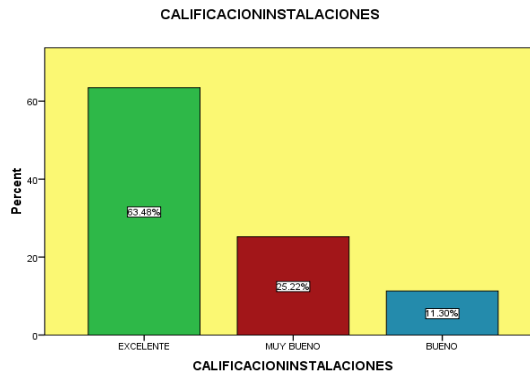
CONNOTACIÓN GERENCIAL

El cliente se encuentra muy satisfecho con los servicios ofertados por la Escuela, siendo una Oportunidad **(O25)**.

8.- ¿Califica las Instalaciones de la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V?

CALIFICACIONINSTALACIONES					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	73	54.5	63.5	63.5
	MUY BUENO	29	21.6	25.2	88.7
	BUENO	13	9.7	11.3	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 30: Pregunta 8



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL

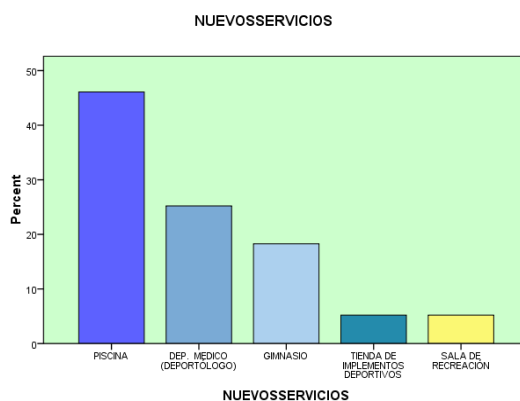
El cliente se encuentra muy satisfecho con las Instalaciones de la Escuela, siendo una Oportunidad **(O26)**.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

9.- ¿Qué servicio te gustaría incluir en la Esc. de Fútbol L.D.U.Q. – V?

NUEVOSSERVICIOS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PISCINA	53	39.6	46.1	46.1
	DEP. MEDICO	29	21.6	25.2	71.3
	GIMNASIO	21	15.7	18.3	89.6
	TIENDA DE IMPLEMENTOS DEPORT.	6	4.5	5.2	94.8
	SALA DE RECREACIÓN	6	4.5	5.2	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 31: Pregunta 9



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

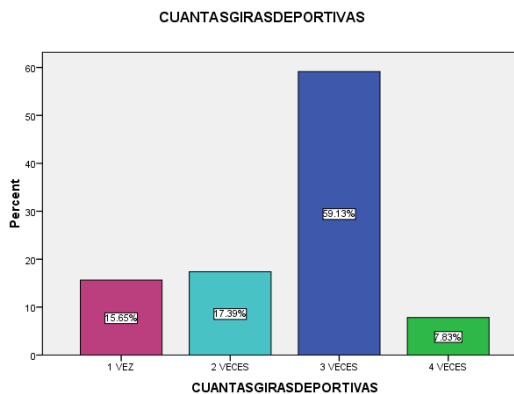
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los clientes demandan mayoritariamente la apertura de nuevos servicios: Piscina, Departamento Medico, es una Oportunidad **(O27)** para abrir la gama de servicios ofertados por la Escuela.

10.- ¿Cuántas veces al año te gustaría incluirte en Giras Deportivas (Torneos Nacionales e Internacionales)?

CUANTASGIRASDEPORTIVAS					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 VEZ	18	13.4	15.7	15.7
	2 VECES	20	14.9	17.4	33.0
	3 VECES	68	50.7	59.1	92.2
	4 VECES	9	6.7	7.8	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 32: Pregunta 10



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

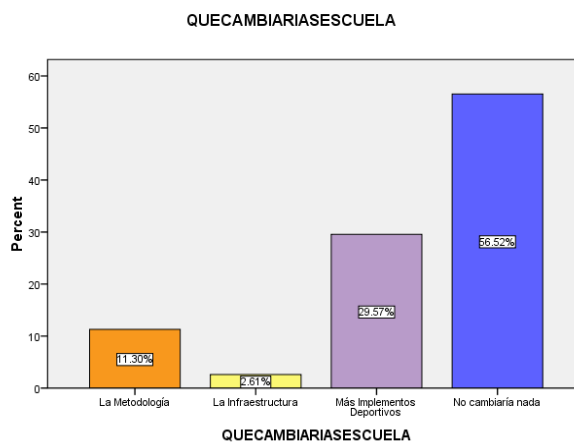
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Existe el interés de los clientes en intensificar las giras internacionales (Torneos deportivos), constituyéndose como una Oportunidad **(O28)**.

11.- ¿Qué cosas te gustaría cambiar de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V?

QUECAMBIARIAESCUELA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	La Metodología	13	9.7	11.3	11.3
	La Infraestructura	3	2.2	2.6	13.9
	Más Implementos Deportivos	34	25.4	29.6	43.5
	No cambiaría nada	65	48.5	56.5	100.0
	Total	115	85.8	100.0	
Missing	System	19	14.2		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 33: Pregunta 11



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

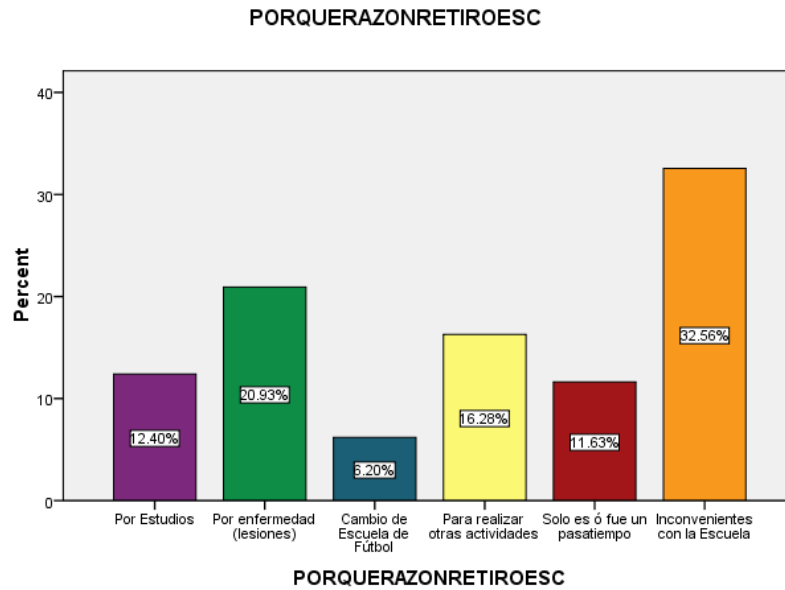
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Es una Oportunidad (**O29**) que El Cliente muestra su satisfacción por la gestión desempeñada hasta el momento por la Administración y productos y servicios prestados por la Escuela.

12.- ¿Por qué razón te retirarías ó te retiraste de la Esc. Fútbol L.D.U.Q. – V?

PORQUERAZONRETIROESC					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Por Estudios	16	11.9	12.4	12.4
	Por enfermedad (lesiones)	27	20.1	20.9	33.3
	Cambio de Escuela de Fútbol	8	6.0	6.2	39.5
	Para realizar otras actividades	21	15.7	16.3	55.8
	Solo es ó fue un pasatiempo	15	11.2	11.6	67.4
	Inconvenientes con la Escuela	42	31.3	32.6	100.0
	Total	129	96.3	100.0	
Missing	System	5	3.7		
Total		134	100.0		

Gráfico N° 34: Pregunta 12



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La percepción del cliente es muy satisfactoria y positiva respecto de la Gestión desempeñada por la Institución, siendo una Oportunidad (O30).

2.1.2.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Los principales productos y servicios sustitutos de los ofertados por la Escuela de Fútbol L.D.U.Q – V. son todos aquellos relacionados con la Formación Deportiva en diversos deportes y actividades recreativas físicas como son Escuelas de Baloncesto, Tenis, Natación, Baile, Actuación y demás que los niños y adolescentes estarían dispuestos a asistir en su tiempo libre antes de participar de la Esc. L.D.U.Q – V.

2.2. ANALISIS INTERNO

El análisis interno nos permite determinar las fortalezas y debilidades de la Escuela. Una correcta implementación de las capacidades internas de la Institución, y esto nos permitirá alcanzar los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, orientados al cumplimiento de la visión y misión de la organización.

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La Escuela L.D.U.Q. –V cuenta con una administración informal sin un sistema gerencial identificado que permita manejar de forma idónea la gestión administrativa limitando los resultados obtenidos. La administración la realiza el Lic. Rolando Jiménez quien carece de un perfil profesional en cuanto al direccionamiento y planificación dentro de una institución como esta, siendo la toma de decisiones y coordinación de actividades de forma empírica y acelerada.

Dentro de lo que respecta a la capacidad del servicio, la Escuela L.D.U.Q. –V tiene una Oficina ubicada en Sangolquí (calle Riofrío 121 entre

Colombia y Venezuela), un Complejo Deportivo localizado en el Barrio Playa Chica, que cuenta con los espacios requeridos para el excelente desempeño de la Escuela. Actualmente tiene 150 alumnos matriculados y asistiendo en la modalidad de Escuela permanente de Fútbol.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

El Gerente propietario es un líder, una persona emprendedora y extrovertida, que sabe cómo influir en las necesidades de sus seguidores y empleados de la Escuela, que siempre trata de que el recurso humano se encuentre motivado en su trabajo consolidándose como una importante Fortaleza **(F1)**.

Excelente imagen institucional y corporativa. **(F2)**

Importante participación en su mercado natural (servicios de Formación Deportiva) y Ubicación Geográfica. **(F3)**

Patrocinio de un importante Jugador de Fútbol Profesional Alfonso Obregón. **(F4)**

Contar con Alianzas estratégicas (Escuelas de Fútbol) fuera del país. **(F5)**

No tener un modelo de Gestión Estratégica, genera una Debilidad **(D1)** en la administración de la institución, ya que sin una base para la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control, será muy difícil mantener a la Escuela en un ciclo de vida de crecimiento y madurez.

Al no contar con una cultura organizacional, es una Debilidad **(D2)** porque los miembros de la Escuela no cuentan con metas, objetivos específicos por los cuales trabajar, sin una misión y visión bien definida no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad institucional.

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

La Escuela L.D.U.Q. – V maneja cantidades mensuales de dinero provenientes del pago de las pensiones y anules por el pago de Publicidad, sin embargo sus finanzas no están definidas correctamente y no son eficientemente controlables porque no cuenta con Contador de planta ya que contrata esporádicamente los servicios de uno, para el pago solamente de impuestos al fisco.

Se lleva un control de sus ingresos y egresos con facturas y recibos que son llevados en una hoja de cálculo de Excel.

Es importante recalcar que pese al inadecuado manejo de las finanzas de la Escuela, la administración siempre ha cancelado sus créditos con proveedores y acreedores en el corto y largo plazo de manera puntual, esto ha dado un nivel elevado de confianza para incrementar su capacidad de endeudamiento con proveedores e instituciones financieras del país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

La Escuela L.D.U.Q. – V es sujeto crediticio de sus proveedores e instituciones financieras del país. Siendo una Fortaleza **(F6)** porque cumple con los plazos establecidos.

La Escuela al no manejar correctamente su contabilidad no puede realizar un análisis financiero con indicadores que puedan contribuir a mejor desempeño en la administración de su Capital, constituyéndose como una Debilidad. **(D3)**

2.2.3. CAPACIDAD TÉCNOLOGICA

En lo que respecta a la capacidad tecnológica podemos hacer énfasis a la productividad del sector de formación deportiva, es muy difícil mecanizar la atención y los conceptos de educación, pero si se puede con los avances tecnológicos ayudar a que mejore la educación, adquiriendo equipos que permitan el control y una mejor aplicación operativa de una institución como la Escuela L.D.U.Q. – V.

Actualmente cuenta con 2 equipos de computación en las áreas administrativas distribuidas: 1 computador para la administración de la oficina, 1 computador el complejo deportivo, también cuenta con 2 equipos de Video (televisores de 18 pulgadas marca LG), 2 DVD marca LG, un proyector marca INFOCUS para charlas y exposiciones.

También cuenta con Internet en la oficina para comunicarse con sus socios en el mundo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Se utiliza tecnología como el Internet que ha ayudado mucho en el contacto con los socios estratégicos en diversos lugares de América y Europa. Es una Fortaleza **(F7)**

No se realiza un mantenimiento de equipos de Computación, y no tiene un software original de antivirus que le permita minorar los errores en los equipos informáticos. Siendo una Debilidad **(D4)**.

2.2.4. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Actualmente La Escuela L.D.U.Q. – V cuenta con 6 personas que conforman la parte administrativa, 7 Profesores para el desarrollo del

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

proceso de Formación deportiva, y 3 personas para el mantenimiento de las instalaciones.

Los empleados cuentan con una experiencia laboral en cada una de las áreas, pero si existe una falencia por falta de capacitación en el área de administración, esto se da por la colocación de personal no por su conocimiento técnico sino por brindar trabajo, el único requisito que si se ha tomado en cuenta para la elección del personal es que sea bachiller, esto ha hecho que muchas de las actividades se retrasen como por ejemplo la falta de conocimiento más profundo de software en office 2007, para los empleados de almacenamiento, recepción y colecturía.

La institución no cuenta con normas y políticas de empleo y no existe una evaluación de desempeño, hoy en día con la nueva ley que proporciono el ministerio de educación, donde se propuso que los docentes tienen que pasar unas pruebas de conocimiento, puede dar a relucir muchas falencias en cuento a la pedagogía de algunos profesores, pero por otro lado hará que el colegio comience a tener un análisis de su personal docente y pueda brindar mejoras a la educación de la Institución.

Es una Fortaleza **(F8)** El ambiente laboral que se tiene en la Institución es muy agradable y el personal se siente muy a gusto en cada una de las áreas del plantel.

Son Debilidades las siguientes:

(D5) No se tiene definido un plan de capacitación.

(D6) No se ha determinado un plan de incentivos (actividades motivacionales)

(D7) No existe una elección de personal en el espacio administrativo al no contar con un área exclusiva de recursos humanos.

(D8) No existe una evaluación de desempeño del Recurso Humano.

(D9) La Escuela no cuenta con un Plan de Marketing y manejo de medios publicitarios.

2.3. ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de una institución, el FODA hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.3.1. MATRICES DE RESUMEN

Esta matriz permite identificar los aspectos más importantes del Análisis Externo e Interno de la Escuela.

Tabla N° 2: Fortalezas

FORTALEZAS	
F1	El Gerente propietario Rolando Jiménez es un líder que sabe cómo influir en los empleados de la Escuela, para que se encuentren motivados.
F2	Excelente imagen institucional y corporativa
F3	Importante participación en su mercado natural (servicios de Formación Deportiva) y Ubicación Geográfica.
F4	La Escuela L.D.U.Q. – V es sujeto crediticio de sus proveedores e instituciones financieras del país.
F5	Patrocinio de un importante Jugador de Fútbol Profesional Alfonso Obregón.
F6	Contar con Alianzas estratégicas (Escuelas de Fútbol de Necaxa, Pumas, Fraigomar) fuera del país.
F7	Se utiliza tecnología como el Internet que ha ayudado mucho en el contacto con los socios estratégicos en diversos lugares de América y Europa.
F8	El ambiente laboral que se tiene en la Institución es muy agradable y el personal se siente muy a gusto en cada una de las áreas del plantel.

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Tabla N° 3: Oportunidades

OPORTUNIDADES	
O1	Crecimiento y Captación de aficionados infanto juveniles del Club L.D.U.Q. por los logros alcanzados internacionalmente y crecimiento de población.
O2	Implementación y correcto uso de la Tecnología, E-commerce, Portal Web permitirá la estandarización e innovación en los procesos de comunicación y negociación con clientes proveedores y socios estrategicos.
O3	Buscar obtener una certificación de Amigable con el Medio Ambiente para crear conciencia en los integrantes de la Esc. LD.U.Q -V.
O4	de los pedidos y requerimientos solicitados, se pueden convertir en socios estratégicos.
O5	Fidelizar y conservar satisfechos con los servicios complementarios ofertados tanto a los alumnos como a sus familiares, permitirá a la Esc. L.D.U.Q. -V. adaptarse a las preferencias y posibilidades del mercado objetivo.
O6	Mayoritariamente los clientes busca la esencia de nuestro servicio de: “Formación de nuevos talentos deportivos” y se encuentran la edad ideal (8-12 años).
O7	La demanda de las instalaciones y servicios de la Escuela son continuas durante todo el día y la semana por la cercanía del mercado objetivo.
O8	Los clientes demandan mayoritariamente la apertura de nuevos servicios: Piscina, Departamento Medico e intensificar las Giras Internacionales.
O9	La percepción del cliente es muy satisfactoria y positiva respecto de la Gestión desempeñada por la Institución y los servicios prestados e infraestructura.

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Tabla N° 4: Debilidades

DEBILIDADES	
D1	No tener un modelo de Gestión Estratégica en la administración de la institución, imposibilita su permanencia en el tiempo.
D2	Al no contar con una cultura organizacional definida , no permite la consecución de metas y objetivos planteados.
D3	La Escuela al no manejar correctamente su contabilidad no puede realizar un análisis financiero con indicadores que puedan contribuir a mejor desempeño en la administración de su Capital.
D4	No se tiene definido un plan de capacitación de Personal .
D5	No se ha determinado un plan de incentivos para el Recurso Humano (actividades motivacionales)
D6	No existe una elección de personal en el espacio administrativo al no contar con un área exclusiva de recursos humanos.
D7	No existe una evaluación de desempeño del Recurso Humano.
D8	La Escuela no cuenta con un Plan de Marketing y manejo de medios publicitarios.

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

Tabla N° 5: Amenazas

AMENAZAS	
A1	El incremento de inflación en el sector de servicios contrae el consumo disminuyendo la demanda de servicios de Formación deportiva.
A2	El crecimiento de la tasa de inflación y el decrecimiento del PIB en el sector de los servicios limita el accionar de la empresa porque se contrae la demanda y se reduce la capacidad adquisitiva del mercado objetivo.
A3	El manejo inadecuado de la política internacional e indicios de corrupción por parte del Gobierno Nacional bloquea las relaciones comerciales.
A4	Limitada inversión por incremento desmesurado del Riesgo País.
A5	Perdida del mercado objetivo por el crecimiento acelerado de la brecha entre Clases Socioeconómicas “A” y “C” generando la desaparición de la Clase “B” .
A6	El desempleo y el subempleo limita la capacidad adquisitiva del mercado objetivo.

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

2.3.2. MATRICES DE IMPACTO

Tabla N° 6: Impacto Fortalezas

	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	El Gerente propietario Rolando Jiménez es un líder que sabe cómo influir en los empleados de la Escuela, para que se encuentren motivados.	X		
F2	Excelente imagen institucional y corporativa	X		
F3	Importante participación en su mercado natural (servicios de Formación Deportiva) y Ubicación Geográfica.	X		
F4	La Escuela L.D.U.Q. – V es sujeto crediticio de sus proveedores e instituciones financieras del país.		X	
F5	Patrocinio de un importante Jugador de Fútbol Profesional Alfonso Obregón.	X		
F6	Contar con Alianzas estratégicas (Escuelas de Fútbol de Necaxa, Pumas, Fraigomar) fuera del país.	X		
F7	Se utiliza tecnología como el Internet que ha ayudado mucho en el contacto con los socios estratégicos en diversos lugares de América y Europa.		X	
F8	El ambiente laboral que se tiene en la Institución es muy agradable y el personal se siente muy a gusto en cada una de las áreas del plantel.	X		

Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

Tabla N° 7: Impacto Oportunidades

	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Crecimiento y Captación de aficionados infanto juveniles del Club L.D.U.Q. por los logros alcanzados internacionalmente y crecimiento de población.		X	
O2	permitirá la estandarización e innovación en los procesos de comunicación y negociación con clientes proveedores y socios estratégicos.	X		
O3	Buscar obtener una certificación de Amigable con el Medio Ambiente para crear conciencia en los integrantes de la Esc. LD.U.Q.-V.	X		
O4	de los pedidos y requerimientos solicitados, se pueden convertir en socios estratégicos.		X	
O5	a los alumnos como a sus familiares, permitirá a la Esc. L.D.U.Q. -V. adaptarse a las preferencias y posibilidades del mercado objetivo.	X		
O6	Mayoritariamente los clientes busca la esencia de nuestro servicio de: "Formación de nuevos talentos deportivos" y se encuentran la edad ideal (8-12 años).	X		
O7	La demanda de las instalaciones y servicios de la Escuela son continuas durante todo el día y la semana por la cercanía del mercado objetivo.	X		
O8	Los clientes demandan mayoritariamente la apertura de nuevos servicios: Piscina, Departamento Médico e intensificar las Giras Internacionales.		X	
O9	La percepción del cliente es muy satisfactoria y positiva respecto de la Gestión desempeñada por la Institución y los servicios prestados e infraestructura.		X	

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

Tabla N° 8: Impacto Debilidades

	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	No tener un modelo de Gestión Estratégica en la administración de la institución, imposibilita su permanencia en el tiempo.	X		
D2	Al no contar con una cultura organizacional definida , no permite la consecución de metas y objetivos planteados.		X	
D3	La Escuela al no manejar correctamente su contabilidad no puede realizar un análisis financiero con indicadores que puedan contribuir a mejor desempeño en la administración de su Capital.	X		
D4	No se tiene definido un plan de capacitación de Personal .		X	
D5	No se ha determinado un plan de incentivos para el Recurso Humano (actividades motivacionales)	X		
D6	No existe una elección de personal en el espacio administrativo al no contar con un área exclusiva de recursos humanos.	X		
D7	No existe una evaluación de desempeño del Recurso Humano.			
D8	La Escuela no cuenta con un Plan de Marketing y manejo de medios publicitarios.	X		

Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

Tabla N° 9: Impacto Amenazas

		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
AMENAZAS				
A1	El incremento de inflación en el sector de servicios contrae el consumo disminuyendo la demanda de servicios de Formación deportiva.		X	
A2	El crecimiento de la tasa de inflación y el decrecimiento del PIB en el sector de los servicios limita el accionar de la empresa porque se contrae la demanda y se reduce la capacidad adquisitiva del mercado objetivo.	X		
A3	El manejo inadecuado de la política internacional e indicios de corrupción por parte del Gobierno Nacional bloquea las relaciones comerciales.	X		
A4	Limitada inversión por incremento desmesurado del Riesgo País.		X	
A5	Perdida del mercado objetivo por el crecimiento acelerado de la brecha entre Clases Socioeconómicas "A" y "C" generando la desaparición de la Clase "B".	X		
A6	El desempleo y el subempleo limita la capacidad adquisitiva del mercado objetivo.		X	

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

2.3.3. MATRICES DE ACCIÓN

Tabla N° 10: Matriz FO

	O2	O3	O5	O6	O7	5	
	OPORTUNIDADES						
	FORTALEZAS						
F1	El Gerente propietario Rolando Jiménez es un líder que sabe cómo influir en los empleados de la Escuela, para que se encuentren motivados.	Portal Web permitirá la estandarización e innovación en los procesos de comunicación y negociación con clientes proveedores y socios estratégicos	Buscar obtener una certificación de Amigable con el Medio Ambiente para crear conciencia en los integrantes de la Esc. LDUQ.V.	Fidelizar y conservar satisfechos con los servicios complementarios ofertados tanto a los alumnos como a sus familiares, permitirá a la Esc. LDUQ.V. adaptarse a las preferencias y posibilidades del mercado objetivo.	Mayormente los clientes busca la esencia de nuestro servicio de "Formación de nuevos talentos deportivos" y se encuentran en la edad ideal (8-12 años).	La demanda de las instalaciones y servicios de la Escuela son continuas durante todo el día y la semana por la cercanía del mercado objetivo.	TOTAL 17
F2	Excelente imagen institucional y corporativa	3	5	3	3	5	19
F3	Importante participación en su mercado natural (servicios de Formación Deportiva) y Ubicación Geográfica.	5	1	1	5	5	17
F5	Patrocinio de un importante Jugador de Fútbol Profesional Alfonso Obregon.	5	3	1	3	3	15
F6	Contar con Alianzas estratégicas (Escuelas de Fútbol de Necaxa, Pumas, Fraigomar) fuera del país.	1	5	5	5	3	19
F8	El ambiente laboral que se tiene en la Institución es muy agradable y el personal se siente muy a gusto en cada una de las áreas del plantel.	1	5	3	3	3	15
	5	20	20	18	22	22	102

Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Tabla N° 11: Matriz DA

		AMENAZAS				3
		PONDERACIÓN	ALTA (5)	BAJA (1)	MEDIA (3)	
		DEBILIDADES				TOTAL
D1	No tener un modelo de Gestión Estratégica en la administración de la institución, imposibilita su permanencia en el tiempo.	3		5	5	13
D3	La Escuela al no manejar correctamente su contabilidad no puede realizar un análisis financiero con indicadores que puedan contribuir a mejor desempeño en la administración de su Capital.	5		3	3	11
D5	No se ha determinado un plan de incentivos para el Recurso Humano (actividades motivacionales)	3		3	5	11
D6	No existe una elección de personal en el espacio administrativo al no contar con un área exclusiva de recursos humanos.	1		5	1	7
D8	La Escuela no cuenta con un Plan de Marketing y manejo de medios publicitarios.	3		1	5	9
TOTAL		15		17	19	51

Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Tabla N° 12: Matriz FA

		AMENAZAS		FORTALEZAS			
		El crecimiento de la tasa de inflación y el decrecimiento del PIB en el sector de los servicios limita el accionar de la empresa porque se contrae la demanda y se reduce la capacidad adquisitiva del mercado objetivo.	El manejo inadecuado de la política internacional e índices de corrupción por parte del Gobierno Nacional bloquea las relaciones comerciales.	Perdida del mercado objetivo por el crecimiento acelerado de la brecha entre Clases Socioeconómicas "A" y "C" generando la desaparición de la Clase "B".	TOTAL		
F1	El Gerente propietario Rolando Jiménez es un líder que sabe cómo influir en los empleados de la Escuela, para que se encuentren motivados.	3	3	5	11		
F2	Excelente imagen institucional y corporativa	3	3	5	11		
F3	Importante participación en su mercado natural (servicios de Formación Deportiva) y Ubicación Geográfica.	1	1	5	7		
F5	Patrocinio de un importante Jugador de Fútbol Profesional Alfonso Obregón.	1	5	1	7		
F6	Contar con Alianzas estratégicas (Escuelas de Fútbol de Necaxa, Pumas, Fraigomar) fuera del país.	1	1	5	7		
F8	El ambiente laboral que se tiene en la Institución es muy agradable y el personal se siente muy a gusto en cada una de las áreas del plantel.	1	5	1	7		
		5	10	18	22		
		TOTAL				50	

Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

Tabla N° 13: Matriz DO

		OPORTUNIDADES		DEBILIDADES					5		
		ALTA (5)	BAJA (1)							TOTAL	
D1	No tener un modelo de Gestión Estratégica en la administración de la institución, imposibilita su permanencia en el tiempo.			1	5	3	3	3	3	15	
D3	La Escuela al no manejar correctamente su contabilidad no puede realizar un análisis financiero con indicadores que puedan contribuir a mejor desempeño en la administración de su Capital.			3	3	3	3	3	3	15	
D5	No se ha determinado un plan de incentivos para el Recurso Humano (actividades motivacionales)			1	5	1	3	1	1	11	
D6	No existe una elección de personal en el espacio administrativo al no contar con un área exclusiva de recursos humanos.			1	3	1	5	1	1	11	
D8	La Escuela no cuenta con un Plan de Marketing y manejo de medios publicitarios.			1	4	1	3	1	1	10	
				5	TOTAL	7	20	9	17	9	62

Implementación y correcto uso de la Tecnología, E-commerce, Portal Web permitirá la estandarización e innovación en los procesos de comunicación y negociación con clientes proveedores y socios estratégicos.

Buscar obtener una certificación de Amigable con el Medio Ambiente para crear conciencia en los integrantes de la Esc. LD U.Q.-V.

Fidelizar y conservar satisfiechos con los servicios complementarios ofertados tanto a los alumnos como a sus familiares, permitirá a la Esc. LD U.Q.-V, adaptarse a las preferencias y posibilidades del mercado objetivo.

Mayoritariamente los clientes busca la esencia de nuestro servicio de "Formación de nuevos talentos deportivos" y se encuentran la edad ideal (8-12 años).

La demanda de las instalaciones y servicios de la Escuela son continuas durante todo el día y la semana por la cercanía del mercado objetivo.

Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

2.3.4. MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

Tabla N° 14: Matriz Síntesis Estratégica

1	(F1-06) Invertir en el desarrollo de los servicios complementarios, como la construcción de la piscina y el Departamento Médico.	4	(F1-A3) Implementar programas de cooperación mutua con las diversas Escuelas de Fútbol (Formación Deportiva) de América y Europa para incrementar la participación en Torneos Internacionales.
2	(F2-07) Establecer políticas de reclutamiento de los alumnos destacados para integrarlos en el Desarrollo de un Plan de Formación Deportiva de Alto rendimiento.	5	(F2-A5) Desarrollar un Plan de Gestión Estratégica para hacer más eficiente la Gestión de la Escuela y Poder mantener los costos establecidos actualmente.
3	(F3-F6-O10) Ampliar el tiempo del comodato por las instalaciones o la compra de las mismas.		
6	(D2-06-07) Diseño y mejoramiento del Portal Web de la Escuela para que sea interactivo.	8	(D1-A3) Desarrollar un Plan de Gestión Estratégica para mejorar todas las Areas de la Escuela, basado en BSC.
7	(D3-O10) Implementar un software diseñado a la medida de la Escuela que permita la intercomunicación con todas las áreas que la conforman, clientes y socios estratégicos.	9	(D3-D9-A5) Generar un Plan de Marketing y Medios para optimizar la gestión Administrativa y de Comunicación, permitiéndole a la Escuela incrementar la participación en el mercado.
		10	(D5-A5) Incursionar en un plan de Capacitación del personal para mejorar la atención al cliente. (Formación Deportiva de Alto Rendimiento)

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

2.3.5. MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC

Tabla N° 15: Matriz GE

ATRACTIVIDAD D DE LA INDUSTRIA ↑	EVALUACION INTERNA	
	ALTO (3,68-5,00)	BAJO (1,00-2,33)
EVALUACION EXTERNA BAJO MEDIO ALTO ↓	I CRECER II CRECER III PERSISTIR	IV CRECER V PERSISTIR VI COSECHAR O ELIMINAR
	VII PERSISTIR VIII COSECHAR O ELIMINAR	IX COSECHAR O ELIMINAR
	POSICION DEL NEGOCIO ↓	

Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

RESULTADOS PONDERADOS DEL FACTOR EXTERNO **4,34**
 RESULTADOS PONDERADOS DEL FACTOR INTERNO **4,601**

2.3.6. MATRIZ DE RATIO BALANCE DE FUERZA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	67%	42%
DEBILIDADES	48%	48%

- El resultado RBF = 67% para la matriz FO, nos indica que existe una probabilidad mayoritaria de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.
- El resultado RBF = 42% para la matriz FA, nos indica que existe una probabilidad baja de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.
- El resultado RBF = 48% para la matriz DO, nos indica que hay una probabilidad alta de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades.
- El resultado RBF = 48% para la matriz DA, nos indica que existe una probabilidad mayor de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico, establece el contexto organizacional y determina la propuesta de una nueva cultura corporativa; acciones sobre las que la empresa realizará decisiones estratégicas.

3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es Nuestro Negocio?	¿Qué Necesidad Satisfacemos?	Satisfacer la Necesidad de Formación Personal y Deportiva (Futbol), Recreación,
¿Cuál será Nuestro Negocio en el Futuro?	¿Cuál es Nuestro Mercado Objetivo?	Las Niñas, Niños y Adolescentes desde los 6 años hasta los 18 años de edad del Valle de Los Chillos y sus alrededores.
¿Cuál deberá ser Nuestro Negocio?	¿Nuestras Ventajas Competitivas son...?	Realización de giras de participación en torneos internacionales, Servicio Profesional Personalizado, Servicio de Transporte Puerta a Puerta,

Satisfacer la Necesidad de Formación Personal, Deportiva (Futbol) y de Recreación, de las Niñas, Niños y Adolescentes desde los 6 años hasta los 18 años de edad, del Valle de Los Chillos y sus alrededores con la Realización de giras de participación en torneos internacionales, Servicio Profesional Personalizado, Servicio de Transporte Puerta a Puerta, para hacer de ellos mejores seres humanos.

3.3. FILOSOFIA CORPORATIVA

La Escuela de Fútbol L.D.U.Q.-V. No posee una filosofía corporativa bien definida y en base a los resultados de Diagnostico Situacional y de Mercado, se propone crear un direccionamiento estratégico que responda a los grupos de interés de la misma con la finalidad de crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

3.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida cotidiana de la organización. La empresa no cuenta con principios corporativos definidos, pero por medio de entrevistas con los propietarios y empleados se han seleccionado los siguientes:

Búsqueda permanente de la calidad y excelencia.- En las diversas áreas de la Escuela, reflejados en su servicio. Implementación continuamente en el proceso de mejoramiento del rendimiento y desempeño de la Escuela, búsqueda de una Certificación Internacional de calidad.

Disciplina.- se debe conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y políticas establecidas por la Escuela.

Trabajo en Equipo.- Asumir como propias las decisiones del equipo, Tener un sentido profesional del compañerismo, ayudando a los demás sin desatender las responsabilidades propias.

Eficiencia.- Ser eficiente implica ser flexible, porque a veces para conseguir un resultado, hay que ser capaces de idear y adaptar las políticas y estrategias de la Institución a las necesidades cambiantes de los clientes, con los recursos disponibles en la Escuela.

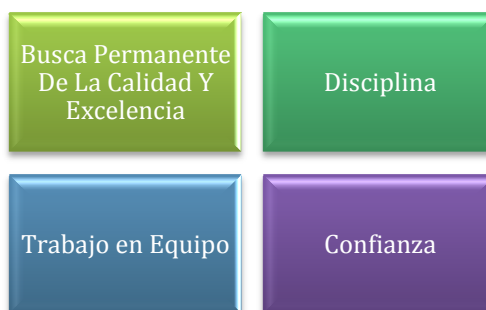
Confianza.- La Escuela cree en el personal que labora en la misma y en la gestión que desempeña diariamente.

Puntualidad.- Es muy importante cumplir con los horarios establecidos para el correcto desempeño de la actividades diseñadas en la Escuela.

3.4.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE REFERENCIA	EMPLEADOS	CLIENTES	PROVEEDORES	SOCIEDAD
<u>PRINCIPIOS</u>				
BUSCA PERMANENTE DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA	X	X	X	X
DISCIPLINA	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X
EFICIENCIA	X	X	X	.
CONFIANZA	X	X	X	X
PUNTUALIDAD	X	X	X	.

Los principales Principios de la Escuela de Fútbol L.D.U.Q.-V son:



3.5. VALORES CORPORATIVOS

Los valores son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la Escuela, entre los más importantes son:

Responsabilidad.- Es tener cuidado y atención en las cosas que hacen o deciden y asumir las consecuencias de los actos, ser responsables con los sociedad, al entregar los servicios y productos para lograr la satisfacción de sus necesidades.

Respeto.- Se deberá respetar el saber y conocimiento de cada compañero de trabajo en su área especializada, además se respetará el pensamiento e ideología de cada persona.

Honestidad.- Se requiere elemento humano que luche contra la mentira, que tenga paz interior al actuar de forma lícita, de manera permanente, con una moral vivida y practicada, no meditada.

Solidaridad.- Estabilidad personal psico-emocional de los empleados de la Institución que permita compartir y asumir riesgos y beneficios en diversas situaciones que puedan presentarse.

Tolerancia.- Es cuando los integrantes de la Escuela sienten la vocación del servicio y trabajo con niños y adolescentes.

Lealtad.- La Escuela cumple con compromisos adquiridos y la perseverancia y constancia de sus empleados para conseguir los mejores resultados.

Compañerismo.- La relación amistosa que existe en el lugar de trabajo ha permitido que se desempeñe adecuadamente una cohesión y exista trabajo en equipo.

3.5.1. MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES

VALORES	EMPLEADOS	CLIENTES	PROVEEDORES	SOCIEDAD
RESPONSABILIDAD	X	X	X	.
RESPECTO	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	.
SOLIDARIDAD	X	X	X	X
TOLERANCIA	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	X
COMPAÑERISMO	X	X	X	X

Los principales Valores de la Escuela de Fútbol L.D.U.Q.-V son:



3.6. PARADIGMAS

Un paradigma describe el conjunto de supuestos relativamente comunes y que se dan por sentado en el seno de una organización, que rigen una determinada Disciplina.

Son reglas que se asumen como “verdades incuestionables” para quienes están inmersos en ellas. Es el resultado de la cotidianidad vivencial de estas costumbres, creencias establecidas como ley, hasta que en algún momento otro la sustituye.

ACTUAL	PROPUESTA
Administración no basada en Gestión Estratégica	Con un Modelo de Gestión se cambia y se mejora las operaciones de la Escuela.
No se necesita Tecnología en la Formación Deportiva.	La Tecnología abre las operaciones al Mundo ampliando la red de Socios y Proveedores, así como en la Estandarización de procesos de formación deportiva.
Cambiar la Filosofía Empresarial	Gestión de Responsabilidad empresarial y Social sostenible.

3.7. MISIÓN

ELEMENTOS CLAVES	
Naturaleza del Negocio	Brindar el servicio de Formación Personal y Deportiva para niños y jóvenes mediante la educación en la Escuela permanente de Fútbol.
Razón de Existir	Satisfacer la Necesidad de Formación Personal y Deportiva (Fútbol), Recreación
Mercado al que sirve	Las Niñas, Niños y Adolescentes desde los 6 años hasta los 18 años de edad del Valle de Los Chillos y sus alrededores.
Características generales del servicio	Escuela Permanente de Formación Deportiva y Realización de giras de participación en torneos internacionales, Servicio Profesional Personalizado, Servicio de Transporte Puerta a Puerta
Posición deseada en el Mercado	Líder en el sector de influencia.
Principios y Valores	Busca Permanente De La Calidad y Excelencia, Disciplina, Trabajo en Equipo, Confianza, Respeto, Solidaridad, Tolerancia, Lealtad, Compañerismo.

Brindar el servicio de Formación Deportiva, que permita satisfacer las necesidades de sano esparcimiento, formación personal y futbolística, sustentada en valores y emprendimiento a través de diversos métodos de enseñanza orientada a fomentar el trabajo en equipo y compañerismo para generar Futbolistas profesionales con sentido nacionalista y consciente del medio que los rodea.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

MISIÓN	KPIs
Brindar el servicio de Formación Deportiva, que permita satisfacer las necesidades de sano esparcimiento, formación personal y futbolística	Servicios Complementarios
sustentada en valores y emprendimiento a través de diversos métodos de enseñanza orientada a fomentar el trabajo en equipo y compañerismo	Servicio Diferenciado
Para generar Futbolistas profesionales con sentido nacionalista y conscientes del medio que los rodea.	Futbolistas Profesionales

3.8. VISIÓN

ELEMENTOS CLAVES	
Posición en el Mercado	Hasta el 2020 se consolidara como líder gestor de la formación deportiva integral y de alto rendimiento, reconocida a nivel nacional y con una certificación de calidad.
Tiempo	10 años
Ámbito de Mercado	Nivel Nacional
Cliente	Niñas, niños adolescentes de todo el país.
Servicio	Brindar el servicio de Formación Personal y Deportiva para niños y jóvenes mediante la formación deportiva en la Escuela permanente de Fútbol.
Valores	Confianza, Respeto, Solidaridad, Tolerancia, Lealtad, Compañerismo.
Principio Organizacional	Busca Permanente de la Calidad y Excelencia, Disciplina, Trabajo en Equipo.

Visión 2020, Constituirse como una Institución líder en el sector de influencia en constante crecimiento, con presencia Nacional que se distinga por la prestación de servicios de Formación deportiva de alto rendimiento de Fútbol para niños y adolescentes del Ecuador, contribuyendo positivamente a la sociedad mediante la búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.

VISIÓN	KPIs
Visión 2020, Constituirse como una Institución líder en el sector de influencia en constante crecimiento	Benchmarking
con presencia Nacional que se distinga por la prestación de servicios de Formación deportiva de alto rendimiento de Fútbol para niños y adolescentes del Ecuador,	Crecimiento del Mercado
Contribuyendo positivamente a la sociedad mediante la búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.	Programas desarrollados

3.9. PROPUESTAS DE VALOR

Las propuestas de valor son objetivos implícitos de la empresa, establece hacia varios actores de la vida institucional de la organización. A estos actores se los clasifica como perspectivas, y para el caso de la Escuela de Fútbol L.D.U.Q.-V. Son las siguientes:

3.9.1. PROPUESTAS DE VALOR DE RESPONSABILIDAD

SOCIAL

NATURALEZA – EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
Psico-Emocional y Salud	Fidelizar y conservar satisfechos con los servicios complementarios ofertados tanto a los alumnos como a sus familiares, permitirá a la Esc. L.D.U.Q. – V. adaptarse a las preferencias y posibilidades del mercado objetivo.	Establecer programas de asistencia psicológica y medicina preventiva.
Medio Ambiente	Cumplir con las ordenanzas Municipales de Limpieza y aseo, obtener una certificación de Amigable con el Medio Ambiente para crear conciencia en los integrantes de la Esc. LD.U.Q -V.	Concientizar a los actores de la Escuela del cuidado del Medio Ambiente.
Relación Comunitaria		Fortalecer las relaciones con la comunidad en el sector de Influencia.

3.9.2. PROPUESTAS DE VALOR PERSPECTIVA FINANCIERA

NATURALEZA – EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
Crecimiento	La Escuela L.D.U.Q. – V es sujeto crediticio de sus proveedores e instituciones financieras del país.	Crecimiento Sostenible de la Escuela
Productividad Financiera de Largo Plazo	La Escuela al no manejar correctamente su contabilidad no puede realizar un análisis financiero con indicadores que puedan contribuir a mejor desempeño en la administración de su Capital.	Incrementar los niveles de Productividad
Productividad Financiera de Corto Plazo	Limitada inversión por incremento desmesurado del Riesgo País.	Mejorar los Ingresos

3.9.3. PROPUESTAS DE VALOR DE CLIENTES Y MERCADO

NATURALEZA – EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
Enfoque al Cliente	Perdida del mercado objetivo por el crecimiento acelerado de la brecha entre Clases Socioeconómicas “A” y “C” generando la desaparición de la Clase “B”	Propiciar una adecuada comunicación con los usuarios y clientes.
Marketing	La Escuela no cuenta con un Plan de Marketing y manejo de medios publicitarios.	Potencializar la imagen corporativa
Servicio	Importante participación en su mercado natural (servicios de Formación Deportiva) y Ubicación Geográfica.	Entregar un servicio competitivo

3.9.4. PROPUESTAS DE VALOR POR PROCESOS INTERNOS

NATURALEZA – EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
Operativo	Al no contar con una cultura organizacional definida , no permite la consecución de metas y objetivos planteados	Mejorar la calidad de los procesos administrativos y operativos
Proceso de Gestión	Contar con Alianzas estratégicas (Escuelas de Fútbol) fuera del país	Desarrollar un sistema administrativo con indicadores y parámetros de evaluación para medir la gestión desempeñada.
Redes de Cooperación		Fortalecer convenios y alianzas estratégicas interinstitucionales con socios y proveedores.
Infraestructura	Los clientes demandan mayoritariamente la apertura de nuevos servicios: Piscina, Departamento Medico e intensificar las Giras Internacionales.	Adecuamiento del complejo para que albergue a nuevos departamentos e instalaciones.

3.9.5. PROPUESTAS DE VALOR PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

NATURALEZA – EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
Capital Humano	No se tiene definido un plan de capacitación de Personal.	Diseñar planes de capacitación para el personal de la Escuela que se ajusten a los requerimientos del Mercado.
Capital Informático	No se realiza un mantenimiento de equipos de Computación, y no tiene un software original de antivirus que le permita minorar los errores en los equipos informáticos.	Tecnificar la Gestión de la Escuela
Gestión de Calidad	No tener un modelo de Gestión Estratégica en la administración de la institución, imposibilita su permanencia en el tiempo.	Implementar una Estructura Organizacional de procesos basados en Calidad.

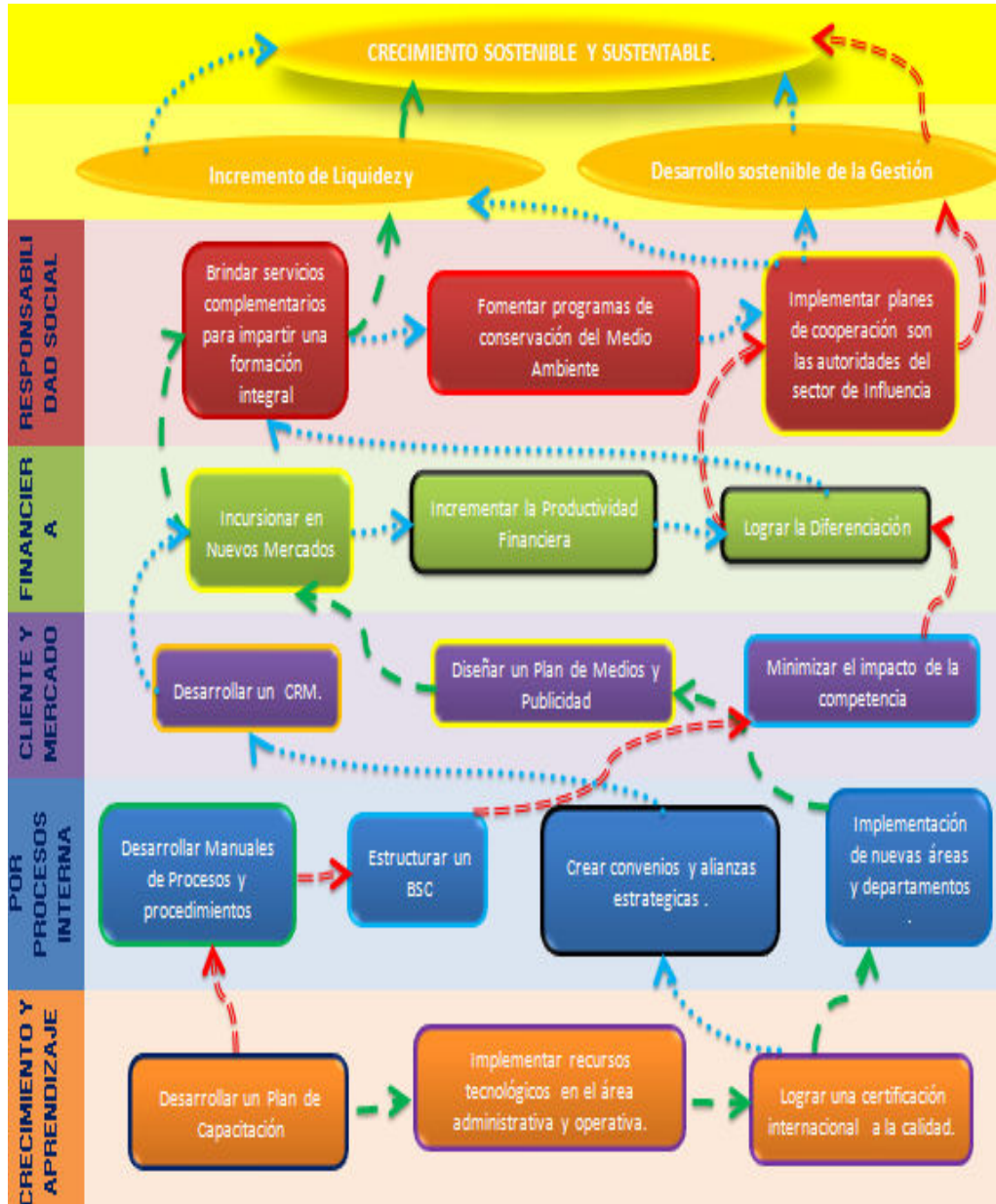
3.10. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los Objetivos Estratégicos primordiales de la Esc. L.D.U.Q.-V. Nacen en la matriz que se describe a continuación:

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

PERSPECTIVA	NATURALEZA - EJE	FODA	IMPULSOR	#	OBJETIVO ESTRATEGICO
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Psico-Emocional y Salud	Fidelizar y conservar satisfechos con los servicios complementarios ofertados tanto a los alumnos como a sus familiares, permitirá a la Esc. L.D.U.Q. –V. adaptarse a las preferencias y posibilidades del mercado objetivo.	BenchMarketing	1	Brindar servicios complementarios para impartir una formación integral
	Medio Ambiente	Cumplir con las ordenanzas Municipales de Limpieza y aseo, obtener una certificación de Amigable con el Medio Ambiente para crear conciencia en los integrantes de la Esc. LD.U.Q -V.	Difusión	2	Fomentar programas de conservación del Medio Ambiente
	Relación Comunitaria		Personal Especializado	3	Implementar planes de cooperación con las autoridades del sector de Influencia
FINANCIERA	Crecimiento	La Escuela L.D.U.Q. – V es sujeto crediticio de sus proveedores e instituciones financieras del país.	Estudio de Mercado	4	Incursionar en Nuevos Mercados
	Productividad Financiera de Largo Plazo	Limitada inversión por incremento desmesurado del Riesgo País	Instrumentos Financieros	5	Incrementar la Productividad Financiera
	Productividad Financiera de Corto Plazo	La Escuela al no manejar correctamente su contabilidad no puede realizar un análisis financiero con indicadores que puedan contribuir a mejor desempeño en la administración de su Capital.	Publicidad Masiva	6	Plan de Control de Costos y Reducción de Gatos
CLIENTE Y MERCADO	Enfoque al Cliente	Perdida del mercado objetivo por el crecimiento acelerado de la brecha entre Clases Socioeconómicas "A" y "C" generando la desaparición de la Clase "B"	Comunicación	7	Desarrollar un CRM
	Marketing	La Escuela no cuenta con un Plan de Marketing y manejo de medios publicitarios.	Medios Electrónicos	8	Diseñar un Plan de Marketing
	Servicio	Importante participación en su mercado natural (servicios de Formación Deportiva) y Ubicación Geográfica.	Satisfacción del Cliente	9	Minimizar el impacto de la competencia
PROCESOS INTERNOS	Operativo	Al no contar con una cultura organizacional definida, no permite la consecución de metas y objetivos planteados	Enfoque de Procesos	10	Desarrollo de Estructura Organizacional
	Proceso de Gestión		Motivación	14	Estructurar un Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.
	Redes de Cooperación	Contar con Alianzas estratégicas (Escuelas de Fútbol) fuera del país	Relaciones Públicas	12	Crear Convenios y Alianzas Estratégicas.
	Infraestructura	Los clientes demandan mayoritariamente la apertura de nuevos servicios: Piscina, Departamento Medico e intensificar las Giras Internacionales.	Inversión	13	Implementación de nuevas áreas y departamentos en la Escuela.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital Humano	No se tiene definido un plan de capacitación de Personal.	Compromiso de los Empleados	15	Desarrollar un Plan de Capacitación anual para el Talento Humano.
	Capital Informático	No se realiza un mantenimiento de equipos de Computación, y no tiene un software original de antivirus que le permita minorar los errores en los equipos informáticos.	Innovación	16	Implementar recursos tecnológicos en el área administrativa y operativa.
	Gestión de Calidad	No tener un modelo de Gestión Estratégica en la administración de la institución, imposibilita su permanencia en el tiempo.	Mejoramiento Continuo	17	Implementar una Certificación de Calidad

3.11. MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS

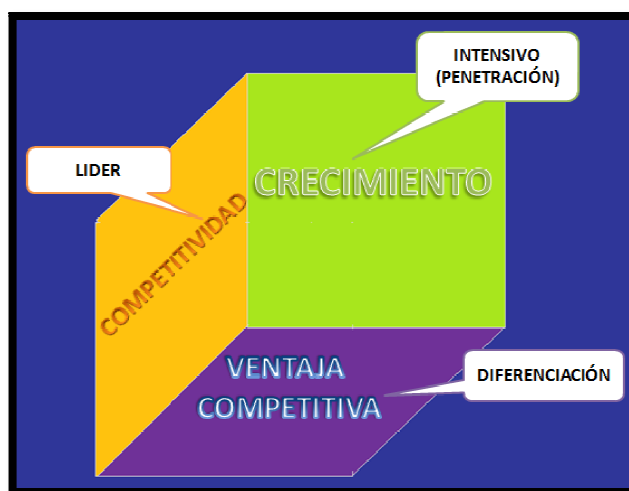


3.13. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Brindar servicios complementarios para impartir una formación integral	X		
	Fomentar programas de conservación del Medio Ambiente		X	
	Implementar planes de cooperación con las autoridades del sector de Influencia		X	
FINANCIERA	Incursionar en Nuevos Mercados			X
	Incrementar la Productividad Financiera			X
	Plan de Control de Costos y Reducción de Gatos	X		
CLIENTE Y MERCADO	Desarrollar un CRM		X	
	Diseñar un Plan de Marketing	X		
	Minimizar el impacto de la competencia		X	
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo de Estructura Organizacional	X		
	Estructurar un Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	X		
	Crear Convenios y Alianzas Estratégicas.		X	
	Implementación de nuevas áreas y departamentos en la Escuela.			X
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar un Plan de Capacitación anual para el Talento Humano.		X	
	Implementar recursos tecnológicos en el área administrativa y operativa.		X	
	Implementar una Certificación de Calidad		X	

3.14. DEFINICIÓN ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para la definición de la estrategia corporativa de la Escuela de Fútbol L.D.U.Q. – V., se ha identificado mediante; los Ejes de Crecimiento, Ventaja Competitiva y Competitividad donde se ha seleccionado las siguientes Estrategias:



3.14.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Consolidar a la “Esc. LD.U.Q-V” como líder en el mercado de influencia de Formación Deportiva, para poder crecer de manera sostenible en el tiempo, mediante reformas y procesos que permitan asegurar la calidad y el servicio educativo, alcanzando la fidelidad de los clientes, mediante la diferenciación en el servicio como la gestión desempeñada basada en BSC.

CAPITULO 4

BALANCED SCORECARD

4.1. BALANCED SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral es una metodología de control estratégico en el corto, mediano o largo plazo, que traduce la estrategia y visión de la organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas.

El objetivo básico de cualquier sistema de medición de desempeño de una empresa es la motivación a todos los miembros de la organización, directivos y empleados, a la ejecución exitosa de la estrategia corporativa. Un Cuadro de

Mando Integral exitoso es aquel que desarrolla una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y operativos. El Cuadro de Mando describe la visión del futuro de la organización, de ahí que radica su importancia ya que delinea la estrategia a seguir. Para poder construir el Cuadro de Mando

Integral es necesario definir los indicadores a tomarse en cuenta.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

PERSPECTIVA	NATURALEZA - EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	MEDIDAS		MEDIOS		
			KPIs	Iniciativas- Proyectos	Líder de Implementación	Fecha de Inicio	Fecha Final
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Psico-Emocional y Salud	Brindar servicios complementarios para impartir una formación integral	Número de Programas Desarrollados	Plan de Servicios Complementarios	Administración	01/01/2011	30/12/2011
	Medio Ambiente	Fomentar programas de conservación del Medio Ambiente	Programas de Medio Ambiente	Programas de Conservación del Medio Ambiente	Especialista (Contratación de personal)	01/06/2010	30/12/2010
	Relación Comunitaria	Implementar planes de cooperación con las autoridades del sector de Influencia	Nivel de Aceptación de la Comunidad	Plan de Cooperación Comunitaria	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2011
FINANCIERA	Crecimiento	Incurcionar en Nuevos Mercados	Nuevos Segmentos de Mercado	Ejecutar Estudio de Factibilidad	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2015	30/12/2020
	Productividad Financiera de Largo Plazo	Incrementar la Productividad Financiera	Rentabilidad	Plan de control de Costos y reducción de Gastos	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2020
	Productividad Financiera de Corto Plazo	Plan de Control de Costos y Reducción de Gatos	Crecimiento en el Mercado	Diseñar Estudio de Mercado	Especialista (Contratación de personal)	01/06/2010	30/12/2010
CLIENTE Y MERCADO	Enfoque al Cliente	Desarrollar un CRM	Quejas	Realizar CRM	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2015
	Marketing	Diseñar un Plan de Marketing	Alumnos Nuevos	Diseñar un Plan de Marketing	Consultor	01/06/2010	30/12/2010
	Servicio	Minimizar el impacto de la competencia	Servicio Diferenciado	Centro de Alto Rendimiento	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2015
PROCESOS INTERNOS	Operativo	Desarrollo de Estructura Organizacional	Manuales Desarrollados	Establecer Estructura Organizacional	Especialista (Contratación de personal)	01/06/2010	30/12/2010
	Proceso de Gestión	Estructurar un Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	Nivel de Cumplimiento	Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	Consultor	01/06/2010	30/06/2011
	Redes de Cooperación	Crear Convenios y Alianzas Estratégicas.	Convenios Realizados	Implementar Convenios y Alianzas Estratégicas.	Administración	01/01/2011	30/12/2011
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Infraestructura	Implementación de nuevas áreas y departamentos en la Escuela.	Avance de Proyecto	Proyecto Inmobiliario	Especialista (Contratación de personal)	01/06/2010	30/06/2011
	Capital Humano	Desarrollar un Plan de Capacitación anual para el Talento Humano.	Horas de Capacitación anual	Plan de Capacitación del Talento Humano.	Consultor	01/06/2010	30/06/2011
	Capital Informático	Implementar recursos tecnológicos en el área administrativa y operativa.	Nivel de Implementación	Adquisición Recursos Tecnológicos	Especialista (Contratación de personal)	01/06/2010	30/06/2011
	Gestión de Calidad	Implementar una Certificación de Calidad	No Conformidades	Certificación Internacional de Calidad	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2011

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

PERSPECTIVA	NATURALEZA - EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPIs	Definición Operacional	MEDIDAS				MEP		
					Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	PONDERACION	CALIFICACIÓN		Real	Meta
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Psico-Emocional y Salud	Brindar servicios complementarios para impartir una formación integral	Número de Programas Desarrollados	Programas Desarrollados/ Programas Implantados	Annual	Plan anual de Servicios Complementarios	0.07	0.24	0.20	0.70	3.43
	Medio Ambiente	Fomentar programas de conservación del Medio Ambiente	Programas de Medio Ambiente	Total de Programas Ambientales Ambientales Ejecutados	Semestral	Informe de Gestión	0.06	0.16	0.23	0.60	2.67
	Relación Comunitaria	Implementar planes de cooperación con las autoridades del sector de influencia	Nivel de Aceptación de la Comunidad	Actividades Planificadas / Actividades Realizadas	Annual	Plan anual de Cooperación	0.07	0.09	0.54	0.70	1.29
FINANCIERA	Crecimiento	Incursionar en Nuevos Mercados	Nuevos Segmentos de Mercado	Segmentos de Mercado Identificados / Segmentos de Mercados Atendidos	Annual	Estudio de Mercado	0.20	0.49	0.97	2.00	7.38
	Productividad Financiera de	Incrementar la Productividad Financiera	Rentabilidad	Rentabilidad Actual / Rentabilidad Anterior	Annual	Estado de Resultados	0.07	0.54	0.09	0.70	7.71
	Productividad Financiera de Conto Plazo	Plan de Control de Costos y Reducción de Gastos	Crecimiento en el Mercado	Participación de Mercado Esperada / Participación de Mercado Actual	Annual	Estudio de Mercado	0.06	0.38	0.09	0.60	6.33
CLIENTE Y MERCADO	Enfoque al Cliente	Desarrollar un CRM	Quejas	Número de Quejas / Total Alumnos	Annual	Base de Datos	0.20	1.26	0.33	2.00	18.90
	Marketing	Diseñar un Plan de Marketing	Alumnos Nuevos	Alumnos Nuevos / Total de Alumnos	Semestral	Dase de Datos	0.07	0.24	0.20	0.70	3.43
	Servicio	Minimizar el impacto de la competencia	Servicio Diferenciado	Alumnos Graduados/ Futbolistas Profesionales	Annual	Encuesta	0.07	0.45	0.11	0.70	6.43
PROCESOS INTERNOS	Operativo	Desarrollo de Estructura Organizacional	Manuales Desarrollados	Manuales Desarrollados / Total de Manuales Planeados	Semestral	Informe de Gestión	0.05	0.32	0.08	0.50	6.40
	Proceso de Gestión	Estructurar un Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	Nivel de Cumplimiento	Proyectos Ejecutados / Proyectos Programados	Annual	Informe de Gestión	0.05	0.15	0.17	0.50	3.00
	Redes de Cooperación	Crear Convenios y Alianzas Estratégicas.	Convenios Realizados	Convenios Planificados/ Convenios Realizados	Annual	Informe de Gestión	0.05	0.60	0.04	0.50	12.00
	Infraestructura	Implementación de nuevas áreas y departamentos en la Escuela.	Avance de Proyecto	Actividades Planificadas / Actividades Realizadas	Annual	Informe de Gestión	0.05	0.38	0.07	0.50	7.60
	Capital Humano	Desarrollar un Plan de Capacitación anual para el Talento Humano.	Horas de Capacitación anual	40 Horas (Mínimo requerido Norma ISO 9001 -2000)	Annual	Base de Datos	0.07	0.32	0.15	0.70	4.57
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital Informático	Implementar recursos tecnológicos en el área administrativa y operativa.	Nivel de Implementación	Proyectos Programados/ Proyectos Ejecutados	Semestral	Informe de Gestión	0.06	0.15	0.18	0.60	3.33
	Gestión de Calidad	Implementar una Certificación de Calidad	No Conformidades	NO Conformidades / Total de Conformidades previstas	Annual	Informe de Auditoría	0.07	0.36	0.14	0.70	5.14
						TOTAL	0.20	0.83	0.47	2.00	
						TOTAL	1.00	5.18	2.52	10.00	

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

PERSPECTIVA	NATURALEZA- EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	#	OBJETIVO ESTRATEGICO	PUNTO MEDIANO			METAS			MEDIDAS			MEDOS				
						CORTO	MEDIANO	LARGO	KPIs	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Riesgo	Precaución	Real	Indicativas Estratégicas- Proyectos	Lider de Implementación	Fecha de Inicio	Fecha Final
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Psico-Emocional y Salud	Establecer programas de asistencia psicológica y medicina preventiva.	Bench/Marketing	1	Brindar servicios complementarios para impartir una formación integral	X	0	0	0	Numero de Programas Desarrollados	Anual	Plan anual de Servicios Complementarios	1,25	1,875	3	2	Administración	01/01/2011	30/12/2011
	Medio Ambiente	Concientificar a los actores de la Escuela de Fútbol del Medio Ambiente.	Difusión	2	Fomentar programas de conservación del Medio Ambiente.	0	X	0	0	Programas de Medio Ambiente	Semestral	Informe de Gestión	0,5	0,75	3	0	Especialista (Contratación de personal)	01/05/2010	30/12/2010
	Relación Comunitaria	Fortalecer las relaciones con la comunidad en el sector de influencia.	Personal Especializado	3	Implementar planes de cooperación con las autoridades del sector de influencia	0	X	0	0	Nivel de Aceptación de la Comunidad	Anual	Plan anual de Cooperación	23%	34%	3	90%	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2011
	Crecimiento	Crecimiento Sostenible de la Escuela	Estudio de Mercado	4	Incursionar en Nuevos Mercados	0	0	X	0	Nuevos Seguros de Mercado	Anual	Estudio de Mercado	0,50	0,75	3	0	Ejecutar Estudio de Factibilidad	01/01/2015	30/12/2020
FINANCIERA	Productividad Financiera de Largo Plazo	Incrementar los niveles de Productividad	Instrumentos Financieros	5	Incrementar la Productividad Financiera	0	0	X	0	Rentabilidad	Anual	Estado de Resultados	25%	38%	3	40%	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2020
	Productividad Financiera de Corto Plazo	Mejorar los Ingresos	Publicidad Masiva	6	Plan de Control de Costos y Reducción de Gastos	X	0	0	0	Crecimiento en el Mercado	Anual	Estado de Mercado	5%	8%	3	20%	Especialista (Contratación de personal)	01/05/2010	30/12/2010
	Enfoque al Cliente	Propiciar una adecuada comunicación con los clientes.	Comunicación	7	Desarrollar un CRM	0	X	0	0	Quejas	Anual	Base de Datos	75	112,5	3	150	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2015
	Marketing	Potenciar la imagen corporativa	Medios Electrónicos	8	Diseñar un Plan de Marketing	X	0	0	0	Alumnos Nuevos	Semestral	Base de Datos	7,5	11,25	3	16	Consultor	01/05/2010	30/12/2010
CLIENTE Y MERCADO	Servicio	Entregar un servicio competitivo	Satisfacción del Cliente	9	Minimizar el impacto de la competencia	0	X	0	0	Servicio Diferenciado	Anual	Encuesta	10	4	3	6	Especialista (Contratación de personal)	01/01/2011	30/12/2015
	Operativo	Implementar procesos administrativos y operativos	Enfoque de procesos	10	Desarrollo de Estructura Organizacional	X	0	0	0	Manuales Desarrollados	Semestral	Informe de Gestión	1,5	2,25	3	0	Establecer Estructura Organizacional	01/05/2010	30/12/2010
	Proceso de Gestión	Desarrollar un sistema de gestión y parámetros de evaluación para medir la gestión desmenuzada.	Motivación	14	Estructurar un Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	X	0	0	0	Nivel de Cumplimiento	Anual	Informe de Gestión	24%	36%	3	30%	Plan de Gestión Estratégica basado en BSC	01/05/2010	30/06/2011
	Roles de Cooperación	Fortalecer convenios y alianzas estratégicas con socios y proveedores.	Relaciones Públicas	12	Crear Convenios y Alianzas Estratégicas.	0	X	0	0	Convenios Realizados	Anual	Informe de Gestión	1	1,5	3	2	Implementar Convenios y Alianzas Estratégicas	01/01/2011	30/12/2011
PROCESOS INTERNOS	Infraestructura	Adecuamiento del complejo para que albergue a nuevos cursos e instalaciones.	Inversión	13	Implementación de nuevas áreas y departamentos en la Escuela.	0	0	X	0	Avance de Proyecto	Anual	Informe de Gestión	25%	38%	3	30%	Especialista (Contratación de personal)	01/05/2010	30/06/2011
	Capital Humano	Diseñar planes de capacitación para el personal de la Escuela que se ajusten a los requerimientos del Mercado.	Compensación de los Empleados	15	Desarrollar un Plan de Capacitación anual para el Talento Humano.	0	X	0	0	Horas de Capacitación anual	Anual	Base de Datos	10	15	3	20	Plan de Capacitación del Talento humano.	01/05/2010	30/06/2011
	Capital Informático	Terminar la Gestión de la Escuela	Innovación	16	Implementar recursos tecnológicos en el área administrativa y operativa.	0	X	0	0	Nivel de Implementación	Semestral	Informes de Gestión	25%	38%	3	30%	Adquisición Recursos tecnológicos	01/05/2010	30/06/2011
	Gestión de Calidad	No tener un modelo de Gestión Estratégica en la administración organizacional de la institución, imposible su permanencia en el tiempo.	Mejoramiento Continuo	17	Implementar una Certificación de Calidad	0	X	0	0	No Conformidades / Total de Conformidades	Anual	Informe de Auditora	25%	38%	3	0%	Certificación Internacional de Calidad	01/01/2011	30/12/2011

CAPITULO 5

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

5. IDENTIFICACION DE PROYECTOS

Basados en el Tablero de Comando (BSC), se pudo determinar los posibles proyectos que requiera la Escuela L.DU.Q.-V. Para lograr la consecución de sus objetivos

PER.S.	NATURALEZA - EJE	MEDIO		PLAZO		
		INICIATIVA DE PROYECTO	Líder de Implementación	CORTO	MEDIANO	LARGO
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Psico-Emocional y Salud	Plan de Servicios Complementarios	Administración	X	0	0
	Medio Ambiente	Programas de Conservación del Medio Ambiente	Especialista (Contratación de personal)	0	X	0
	Relación Comunitaria	Plan de Cooperación Comunitaria	Especialista (Contratación de personal)	0	X	0
FINANCIERA	Crecimiento	Ejecutar Estudio de Factibilidad	Especialista (Contratación de personal)	0	0	X
	Productividad Financiera de Largo Plazo	Plan de control de Costos y reducción de Gastos	Especialista (Contratación de personal)	0	0	X
	Productividad Financiera de Corto Plazo	Diseñar Estudio de Mercado	Especialista (Contratación de personal)	X	0	0
CLIENTE Y MERCADO	Enfoque al Cliente	Realizar CRM	Especialista (Contratación de personal)	0	X	0
	Marketing	Diseñar un Plan de Marketing	Consultor	X	0	0
	Servicio	Centro de Alto Rendimiento	Especialista (Contratación de personal)	0	X	0
PROCESOS INTERNOS	Operativo	Establecer Estructura Organizacional	Especialista (Contratación de personal)	X	0	0
	Proceso de Gestión	Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	Consultor	X	0	0
	Redes de Cooperación	Implementar Convenios y Alianzas Estratégicas.	Administración	0	X	0
	Infraestructura	Proyecto Inmobiliario	Especialista (Contratación de personal)	0	0	X
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital Humano	Plan de Capacitación del Talento Humano.	Consultor	0	X	0
	Capital Informático	Adquisición Recursos Tecnológicos	Especialista (Contratación de personal)	0	X	0
	Gestión de Calidad	Certificación Internacional de Calidad	Especialista (Contratación de personal)	0	X	0

5.1. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

INICIATIVAS PROYECTO	PONDERACIÓN			ALTA (5)			BAJA (1)			MEDIA (3)					
	Objetivos Estratégicos	%													
Brindar servicios complementarios para impartir una formación integral	6%	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5				
Fomentar programas de conservación del Medio Ambiente	6%	5	3	3	5	3	5	5	5	3	5				
Implementar planes de cooperación con las autoridades del sector de influencia	6%	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5				
Incurсионar en Nuevos Mercados	6%	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5				
Incrementar la Productividad Financiera	6%	5	3	3	5	3	5	5	3	5	3				
Plan de Control de Costos y Reducción de Gatos	6%	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5				
Desarrollar un CRM	6%	5	3	3	5	3	5	3	5	3	5				
Diseñar un Plan de Marketing	7%	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5				
Minimizar el impacto de la competencia	6%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
Desarrollo de Estructura Organizacional	7%	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5				
Estructurar un Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	7%	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5				
Crear Convenios y Alianzas Estratégicas.	6%	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3				
Implementación de nuevas áreas y departamentos en la Escuela Humano.	6%	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5				
Desarrollar un Plan de Capacitación anual para el Talento Humano.	7%	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5				
Implementar recursos tecnológicos en el área administrativa y operativa.	6%	5	3	3	5	3	5	5	5	5	3				
Implementar una Certificación de Calidad	6%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
TOTAL	1,00	4,86	4,48	3,86	4,16	4,16	4,76	4,62	4,76	4,88	4,74	4,62	4,4	4,4	11,48
TOTAL		2	9	3	7	6	5	5	1	4	8	8	4	4	11,48

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

RESUMEN DE PROYECTOS		PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
PROYECTO 1	Establecer Estructura Organizacional	X		
PROYECTO 2	Plan de Servicios Complementarios	X		
PROYECTO 3	Plan de control de Costos y reducción de Gastos	X		
PROYECTO 4	Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.	X		
PROYECTO 5	Plan de Capacitación del Talento Humano.	X		
PROYECTO 6	Centro de Alto Rendimiento		X	
PROYECTO 7	Diseñar un Plan de Marketing		X	
PROYECTO 8	Realizar CRM		X	
PROYECTO 9	Programas de Conservación del Medio Ambiente		X	
PROYECTO 10	Certificación Internacional de Calidad		X	
PROYECTO 11	Adquisición Recursos Tecnológicos		X	
PROYECTO 12	Ejecutar Estudio de Factibilidad		X	
PROYECTO 13	Plan para Implementar Convenios y Alianzas Estratégicas		X	
PROYECTO 14	Plan de Cooperación Comunitaria		X	
PROYECTO 15	Proyecto Inmobiliario			X
PROYECTO 16	Diseñar Estudio de Mercado			X

5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES

PROYECTO 1

Establecer Estructura Organizacional.

Antecedentes:

La Escuela L.D.U.Q.-V. no cuenta con una estructura Organizacional que le permita obtener procesos funcionales que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas propuestas.

Alcance:

Alcanzar la Gestión por Procesos en la Escuela como forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Objetivo del Proyecto:

Establecer una cultura de gestión por procesos

Objetivos específicos

- Análisis de la Estructura Organizacional de la Escuela.
- Organización del Equipo de trabajo para el estudio e implementación de la Cultura de Procesos

Justificación

Las actividades enfocadas como procesos no necesariamente eliminan las barreras internas y externas de las compañías, especial atención requiere la identificación de las barreras que impiden que los procesos logren los mejores resultados. La forma de eliminar estas barreras es entender los procesos en el sentido más amplio, desde los proveedores a los Clientes como si todo fuera un gran proceso integrado que genere valor continuamente para satisfacer las necesidades básicas y subjetivas del mercado.

Estrategia de proyecto:

Establecer una Estructura Organizacional eficiente

Indicador de Gestión: Manuales Desarrollados

Definición Operacional: Manuales Desarrollados /Total de Manuales Planeados

Actividades del Proyecto:

Análisis de la Estructura Organizacional de la Escuela.

- Selección y contratación de Personal Especializado
- Realizar un diagnóstico previo de los procesos a implementar
- Establecer macro procesos y subprocesos
- Identificación de los límites entre proceso
- Definición de Inputs , Técnicas y Outputs
- Identificación de los procesos claves para el negocio.

Organización del Equipo de trabajo para el estudio e implementación de la Cultura de Procesos

- Selección del Líder y otros miembros del equipo de procesos.
- Mapeo o diagrama del flujo del proceso
- Identificación de Recursos y Fallas por tareas.
- Análisis crítico del mapa actual de procesos.
- Planteo del mapa ideal de procesos “should be”
- Identificar diagramas de información
- Realizar el diseño de los procesos
- Definir políticas y procedimientos de los procesos
- Realizar los diagramas de flujo (IDEF0)
- Formalizar los indicadores de gestión
- Desarrollo del manual de proceso
- Capacitar al personal

Tiempo: Seis Meses

Duración: Seis Meses

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2010.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado / PROCESOS

Costo del Proyecto: \$ 5279,00

PROYECTO 2

Plan de Servicios Complementarios

Antecedentes:

La Escuela L.D.U.Q.- V brinda pocos servicios complementarios en la formación deportiva integral, por tal motivo se ha sentido la necesidad de desarrollar nuevos servicios que ayuden a mejorar la competitividad de la Institución.

Alcance:

Al desarrollar nuevos servicios complementarios a la formación integral de los alumnos la Escuela Podrá brindar una mejor calidad en el servicio convirtiéndose en una institución más competitiva en el mercado.

Objetivo del Proyecto:

Brindar servicios complementarios para impartir una formación integral

Objetivos específicos

- Análisis de servicios complementarios requeridos por los alumnos.
- Organización de recursos
- Implementación de servicios complementarios

Justificación

Es de suma importancia en la formación integral de un futbolista, el correcto manejo del aspecto médico para prevenir lesiones y saber cómo actuar cuando estas ocurren y el aspecto psicológico para manejarse de la manera correcta en situaciones extremas que los alumnos supieran enfrentar.

Estrategia de proyecto:

Establecer programas de asistencia psicológica y medicina preventiva.

Indicador de Gestión: Servicios Complementarios

Definición Operacional: Programas Desarrollados/ Programas Implantados

Actividades del Proyecto:

Análisis de servicios complementarios requeridos por los alumnos.

- Análisis de servicios complementarios más demandados por el cliente.
- Priorizar servicios complementarios.
- Elaboración de perfil de cada servicio complementario.
- Selección de servicios complementarios a implementar

Organización de recursos

- Identificación de áreas críticas a reestructurar
- Selección de personal para adecuación
- Búsqueda de financiamiento

Implementación de servicios complementarios

- Construcción de estructuras requeridas para nuevos servicios
- Contratación personal especializado nuevos servicios
- Capacitación al personal
- Sociabilización de servicios complementarios con los alumnos
- Publicidad
- Ejecución
- Control y evaluación

Tiempo: un año

Duración: un año

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 1 de Junio del 2011.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado (Médico- Psicólogo)

Costo del Proyecto: \$ 23520,50

PROYECTO 3

Plan de Control de Costos y Reducción de Gastos

Antecedentes:

La Escuela L.D.U.Q.- V posee una estructura financiera muy limitada y no cuenta con presupuestos que le permitan proyectar sus beneficios, controlar sus costos y reducir sus gastos, mediante una metodología financiera como es el costeo ABC.

Alcance:

Al desarrollar e implementar una estructura financiera solida con un sistema de información adecuado la Escuela va a poder obtener un control de sus costos y paulatinamente la reducción de los gastos.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar e implementar un Plan de Control de Costos y Reducción de Gastos.

Objetivos específicos

- Análisis de servicios complementarios requeridos por los alumnos.
- Organización de recursos
- Implementación de servicios complementarios

Justificación

Es de suma importancia el aspecto financiero de una institución para lo cual se requiere del personal especializado requerido y la metodología de costeo necesaria como es la de por Actividades ABC.

Estrategia de proyecto:

Mejorar los ingresos Percibidos por la Escuela.

Indicador de Gestión: Rentabilidad

Definición Operacional: Rentabilidad Actual / Rentabilidad Anterior

Actividades del Proyecto:

Análisis de metodología de Costeo ABC.

- Selección y contratación de personal especializado.
- Identificación de Actividades a Costear.
- Elaboración de perfil de cada Actividad.

Organización de recursos

- Identificación de áreas críticas a reestructurar
- Selección de personal para adecuación
- Búsqueda de financiamiento

Implementación de Tecnología Costos ABC

- Selección y adquisición de Tecnología requerida.
- Identificación de estructuras requeridas para nuevo software y hardware.
- Capacitación al personal
- Ejecución del plan
- Control y evaluación

Tiempo: un año

Duración: un año

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 1 de Junio del 2011.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado (Costos ABC)

Costo del Proyecto: \$ 4763,50

PROYECTO 4

Centro de Alto Rendimiento

Antecedentes:

En la Escuela de Fútbol través de los años la gestión administrativa de su principal que manejado a la institución ha sido realizada trazándose sólo metas limitadas, que le ha impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planea únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios como institución.

Alcance:

Para llevar a cabo la consecución de un Centro de Alto Rendimiento en la Escuela, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Objetivo del Proyecto:

Minimizar el impacto de la competencia

Objetivos específicos

- Planificar la realización del Centro de Alto Rendimiento
- Organización del centro
- Implementación del centro

Justificación

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la Escuela, por otra parte la institución debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la

aplicación de esta técnica puede ser que la Escuela crezca dentro del mercado y hasta pueda llegar a ser líder.

Estrategia de proyecto:

Entregar un servicio competitivo

Indicador de Gestión: Futbolistas Profesionales

Definición Operacional: Alumnos Graduados/ Futbolistas Profesionales

Actividades del Proyecto:

Planificar la realización del Centro de Alto Rendimiento

- Realizar Benchmarking
- Identificar requerimientos financieros e inmobiliarios para la realización del centro.
- Planificación de las actividades a realizar

Organización del centro

- Capacitar al personal sobre los requerimientos del centro
- Distribución de responsabilidades
- Búsqueda de financiamiento para el proyecto

Implementación del centro

- Selección y contratación de personal especializado
- Selección de tecnología a utilizar en el proceso de formación deportiva
- Verificación de las áreas críticas a reestructurar.
- Adquisición de equipos y tecnología
- Capacitación al personal
- Control y evaluación

Tiempo: un año

Duración: un año

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2010.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado

Costo del proyecto: \$ 16072,50

PROYECTO 5

Plan de Marketing

Antecedentes:

La institución ha realizado campañas publicitarias eficientes sin la optimización de los recursos disponibles en el mercado, por lo cual es muy importante la implementación de un plan de Medios y Publicidad.

Alcance:

Al ejecutar un plan de Marketing la Escuela podrá identificar cuáles son los medios óptimos para enfocar sus campañas publicitarias y obtener mejores resultados dentro de los seis meses próximos. Permittedle incrementar la participación del Mercado Meta y consolidarse como líder del mismo.

Objetivo del Proyecto:

Dar a conocer el servicio y potencializar la imagen corporativa mediante la correcta aplicación del Marketing, siendo persuasivo con sus clientes potenciales y logrando la Fidelización de los clientes actuales.

Objetivos específicos

- Ajustar la perspectiva del cliente del Plan de Gestión Estratégica a entregar.
- Organización del Plan de Marketing
- Realización de Campañas publicitarias

Justificación

Es de suma importancia contar con un plan de medios y publicidad como base de un crecimiento sostenible en el mercado meta que permita la consolidación de la institución como líder en la prestación de Servicios de formación deportiva en el Valle de los Chillos. Y así lograr la Fidelización de los alumnos que actualmente se encuentran participando de la institución.

Estrategia de proyecto:

Potencializar la imagen corporativa

Indicador de Gestión: Alumnos Nuevos

Definición Operacional: Alumnos Nuevos / Total de Alumnos

Actividades del Proyecto:

Ajustar la perspectiva del cliente del Plan de Gestión Estratégico a entregar.

- Revisión del Diagnóstico – FODA.
- Ajuste Resumen del Diagnóstico Estratégico.
- Revisión Análisis Matricial

Organización del Plan de Marketing

- Selección del equipo de trabajo
- Distribución de responsabilidades
- Plan Operativo de Mezcla de Mercadotecnia
- Innovación del Servicio
- Definición de estrategias de Atributo, Relación con clientes y Generación de Intangibles de Fidelización
- Publicidad
- Estrategia promoción publicidad
- Plan de medios
- Identificación de medios a utilizar
- Evaluación de medios
- Estrategia de Comunicación, promoción y Difusión.

Realización de Campañas publicitarias

- Elaboración de campañas publicitarias
- Priorización de campañas publicitarias
- Realización de Campañas Publicitarias
- Evaluación y control

Tiempo: Seis Meses

Duración: Seis Meses

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2010.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado / Marketing

Costo del Proyecto: \$ 5212,33

PROYECTO 6

Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.

Antecedentes:

La empresa contara con un Plan de Gestión Estratégica, por lo que su implementación ayudará a que la institución potencialice el servicio de formación deportiva y los servicios complementarios para lograr ser una escuela eficiente.

Alcance:

Revisión del plan entregado para su revisión, ajuste e implementación del mismo.

Objetivo del Proyecto:

Implementar el Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.

Objetivos específicos

- Ajuste del Plan de Gestión Estratégica basado en BSC entregado.
- Organizar el Plan de Gestión Estratégico de acuerdo a los requerimientos de la Escuela.
- Implementación del Plan de Gestión Estratégica

Justificación

El Balanced Scorecard permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de una empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC ó Tablero de Comando - en forma casi literal- Sistema de Indicadores Balanceados; para ello se requiere de la implementación en la Escuela para que la gestión sea monitoreable y alineada con las metas y objetivos propuestos para la consecución de la visión.

Estrategia de proyecto:

Desarrollar un sistema administrativo con indicadores y parámetros de evaluación para medir la gestión desempeñada.

Indicador de Gestión: Nivel de Cumplimiento

Definición Operacional: Proyectos Ejecutados / Proyectos Programados

Actividades del Proyecto:

Ajuste del Plan de Gestión Estratégica basado en BSC entregado.

- Formar equipo de trabajo encargado del proyecto
- Revisar Plan de Gestión Estratégica entregado
 - Verificar Diagnóstico
 - Validar Direccionamiento Estratégico
 - Verificar Medidas
 - Verificar Medios
 - Verificar Metas
 - Verificar Proyectos
- Sociabilizar Plan de Gestión Estratégica (PGE) por áreas de la Escuela
- Ajuste definitivo del PGE

Organizar el Plan de Gestión Estratégico de acuerdo a los requerimientos de la Escuela.

- Capacitación al personal en la Metodología BSC
- Distribución de responsabilidades
- Determinación del Financiamiento del proyecto

Implementación del Plan de Gestión Estratégica

- Selección del sistema informático de apoyo.
- Sistematización del BSC
- Ingreso de datos
- Manipulación de la información
- Evaluación y control

Tiempo: Seis Meses

Duración: Seis Meses

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2010.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado / BSC

Costo del Proyecto: \$ 2618,17

PROYECTO 7

Realizar un CRM

Antecedentes:

La relación Cliente – Escuela se maneja eficientemente por medio de fichas de los alumnos y los representantes que se procesan manualmente y no con los medios informáticos requeridos para agilizar el proceso de comunicación.

Alcance:

Implementar efectivamente el sistema Intranet, CRM que permitirá mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un CRM

Objetivos específicos

- Diferenciación de los clientes de acuerdo a sus necesidades específicas.
- Implementación del CRM

Justificación

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización.

Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es muy importante" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

Estrategia de proyecto:

Propiciar una adecuada comunicación con los clientes.

Indicador de Gestión: Servicio Diferenciado

Definición Operacional: Número de Quejas / Total Alumnos

Actividades del Proyecto:

Diferenciación de los clientes de acuerdo a sus necesidades específicas.

- Clasificar a los clientes
- Extraer información relevante de los clientes
- Realizar bases de datos
- Identificar canal de información a utilizar
- Tipificar a los clientes

Implementación del CRM

- Selección y contratación de especialista
- Planeación y Análisis para la ejecución de CRM.
- Desarrollo de programa CRM
- Implementación de software de intranet
- Ingresar información al sistema (Bases de Datos)
- Capacitación al personal
- Implantación de estrategias de marketing personalizado (one to one)
- Valor scorecard del cliente (Customer Value Scorecard CVS).
- Ejecución de las interacciones con los clientes.

Tiempo: un año

Duración: un año

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2010.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado (Coach CRM)

Costo del Proyecto: \$3613,50

PROYECTO 8

Plan de Capacitación del Talento Humano.

Antecedentes:

Actualmente La Escuela L.D.U.Q-V. no cuenta con un programa de capacitación ni cursos especializados programados que se brinden a los empleados para tener más efectividad en sus operaciones, por tal motivo la Escuela ha venido trabajando con conocimientos básicos tanto en la parte administrativa como operativa.

Alcance:

Al realizar un programa de capacitación y desarrollo profesional en una institución de Formación deportiva, se obtienen conocimientos que permiten brindar una mejor calidad educativa y administrativa, así con esto mejorar en las operaciones haciéndolas más eficaces al momento de implantarlas y así cumplir con el mínimo requerido por la norma ISO 9001-2000 de cuarenta horas de capacitación por cada miembro de la Escuela en las áreas del conocimiento requeridas.

Objetivo del Proyecto:

Mejorar el Desempeño del Talento Humano de la Escuela para conseguir las metas propuestas.

Objetivos específicos

- Desarrollo del plan de capacitación.
- Identificación de las necesidades de capacitación del talento humano de la Escuela.

Justificación

Es mínima la capacitación que ha otorgado la Escuela al Talento Humano por considerarla un gasto por lo que es de vital importancia la ejecución de este plan ya que permite a las personas ser motivadas en el área de trabajo que ellas desempeñan cotidianamente, lo que permitirá agregar valor al servicio otorgado actualmente.

Estrategia de proyecto:

Diseñar planes de capacitación para el personal de la Escuela que se ajusten a los requerimientos del Mercado.

Indicador de Gestión: Horas de Capacitación anual

Definición Operacional: 40 Horas (Mínimo requerido Norma ISO 9001 - 2000)

Actividades del Proyecto:

Plan de motivación

Identificación de las necesidades de capacitación del talento humano de la Escuela.

- Diagnostico previo del Talento Humano
- Levantar las necesidades de capacitación
- Identificar por áreas la capacitación
- Realizar cuestionarios de requerimiento personal (énfasis en los niveles operativo y de negocios).
- Necesidades en base a la valoración del desempeño (retroalimentación de resultados).
- Levantamiento de requerimientos institucionales.

Desarrollo del plan de capacitación.

- Formular el plan de capacitación
- Aprobar el plan de capacitación
- Programar el plan de capacitación
- Presupuestar el plan de capacitación
- Organizar y contratar a los capacitadores
- Desarrollo de Capacitación.
- Aplicación de los conocimientos
- Evaluación de los conocimientos adquiridos en la capacitación

Tiempo: un año

Duración: un año

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2010.

Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Personal Especializado (Capacitadores área del Conocimiento)

Costo del Proyecto: \$ 3789,00

PROYECTO 9

Diseñar e Implementar Programas de Conservación del Medio Ambiente

Antecedentes:

La Escuela L.D.U.Q.-V. Ofrece pocos servicios complementarios en la Formación Deportiva de Fútbol, por tal motivo se ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar Programas de Conservación del Medio Ambiente que ayuden a mejorar la diferenciación de la Institución.

Alcance:

Al desarrollar Programas de Conservación en la Formación Deportiva la Escuela, podrá brindar una mejor calidad en la educación integral convirtiéndose en una institución más competitiva en el mercado.

Objetivo del Proyecto:

Fomentar programas de conservación del Medio Ambiente

Objetivos específicos

- Analizar Programas de Conservación del Medio Ambiente que requiera el sector de influencia, para así poder realizar una priorización e implementación de los mismos.
- Elaborar un esquema de cada Programa de Conservación del Medio Ambiente a realizarse.

Justificación

Es importante incrementar los niveles de competitividad en el mercado de la Formación Deportiva por medio de la diferenciación con Responsabilidad social y cuidado del Medio Ambiente buscando darle un valor agregado al servicio, implementando Programas de Conservación del Medio Ambiente que permitan un mejor posicionamiento en la mente del consumidor y un crecimiento en el mercado.

Estrategia de proyecto:

Concientizar a los actores de la Escuela del cuidado del Medio Ambiente.

Indicador de Gestión: Programas de Conservación del Medio Ambiente

Definición Operacional: Total de Programas Ambientales Estudiados / Programas Ambientales Ejecutados

Actividades del Proyecto:

Analizar Programas de Conservación del Medio Ambiente

- Selección y contratación de Personal Especializado (Consultoría Externa}
- Estudio Técnico del Sector de Influencia
- Desarrollo de programas de Conservación del Medio Ambiente
- Análisis de Programas de Conservación del Medio Ambiente más demandados por el sector de influencia.
- Priorizar los Programas de Conservación del Medio Ambiente.

Elaborar un esquema de cada Programa de Conservación

- Elaboración de esquemas de cada Programa de Conservación del Medio Ambiente.
- Calificación del recurso humano necesario para los Programas de Conservación del Medio Ambiente.
- Elaboración de presupuesto para nuevos Programas de Conservación del Medio Ambiente
- Desarrollo de programas de Conservación del Medio Ambiente seleccionados.

Tiempo: Seis Meses

Duración: Seis Meses

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2010

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2010.

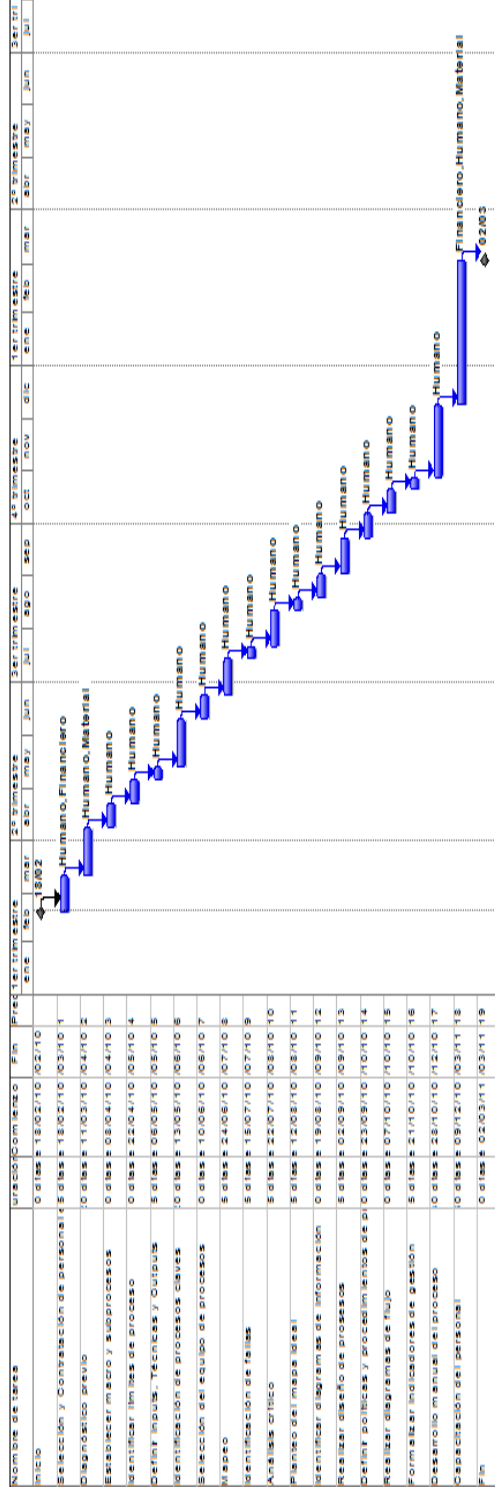
Recursos: Recurso humano, Recursos financieros, suministros y materiales.

Responsable: Lic. Rolando Jiménez / Administrador Escuela

Costo del Proyecto: \$3985,00

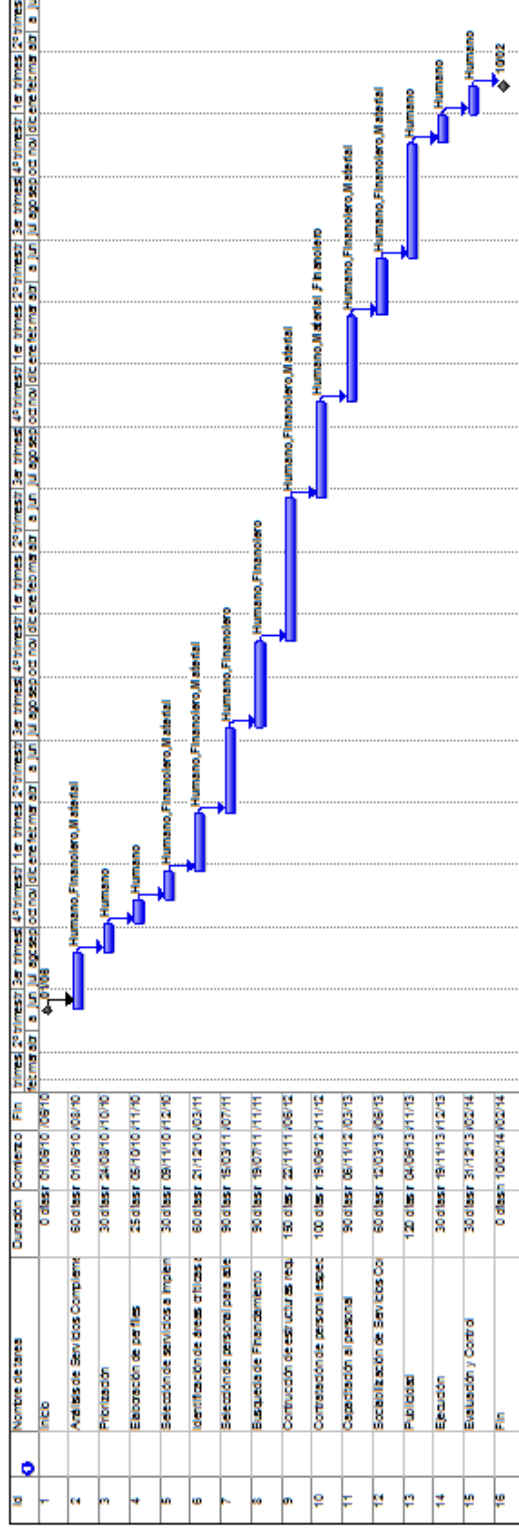
5.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS (GANTT)

Gráfico N° 35 Establecer Estructura Organizacional



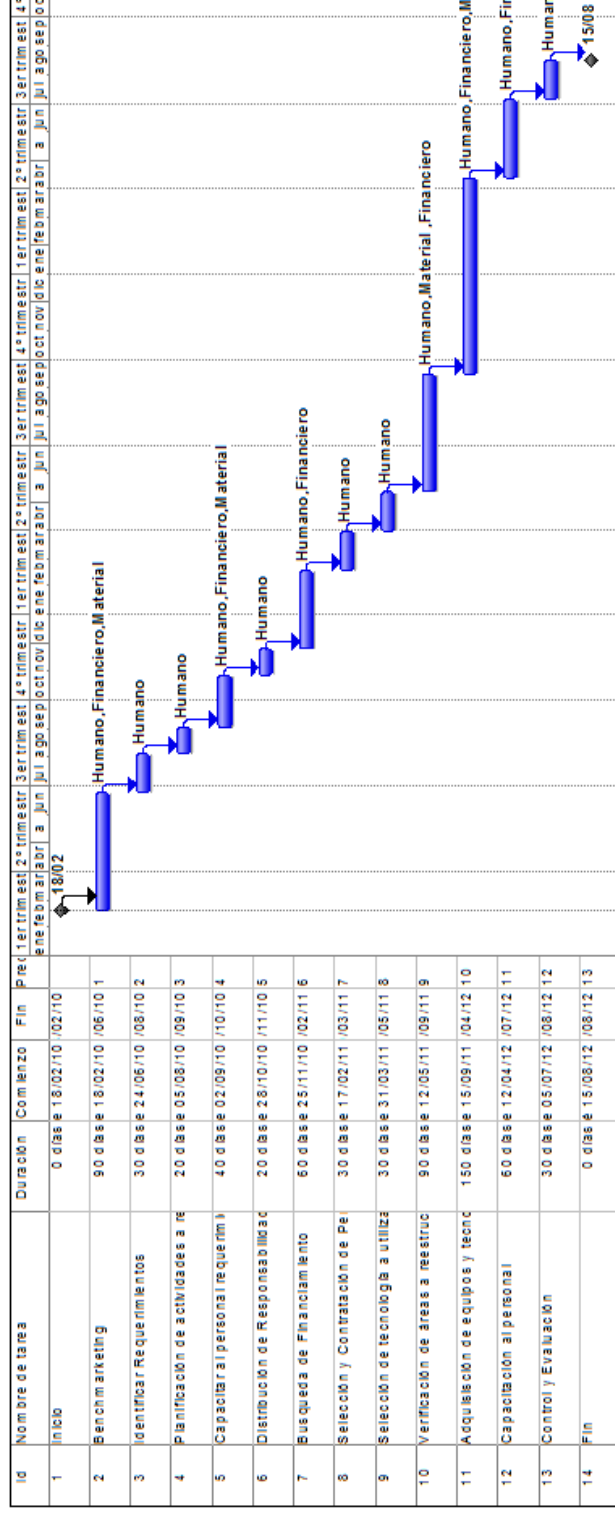
Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

Gráfico N° 36 Servicios Complementarios



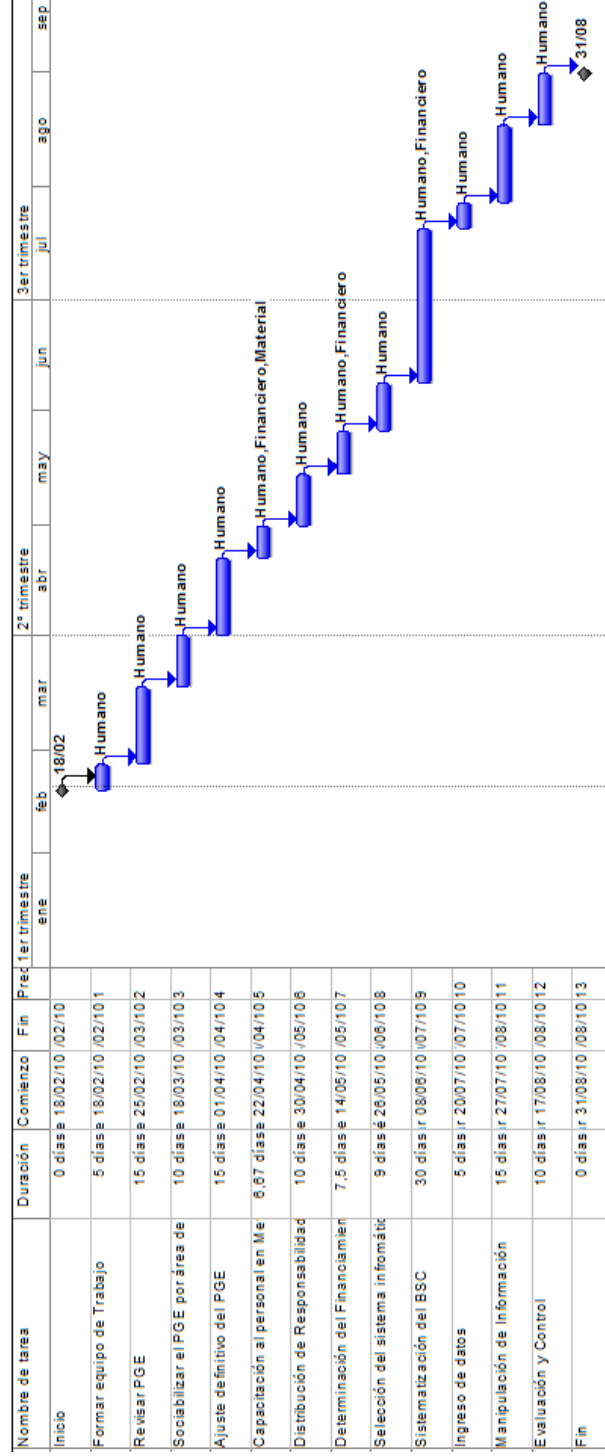
Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

Gráfico N° 37 Plan de Marketing



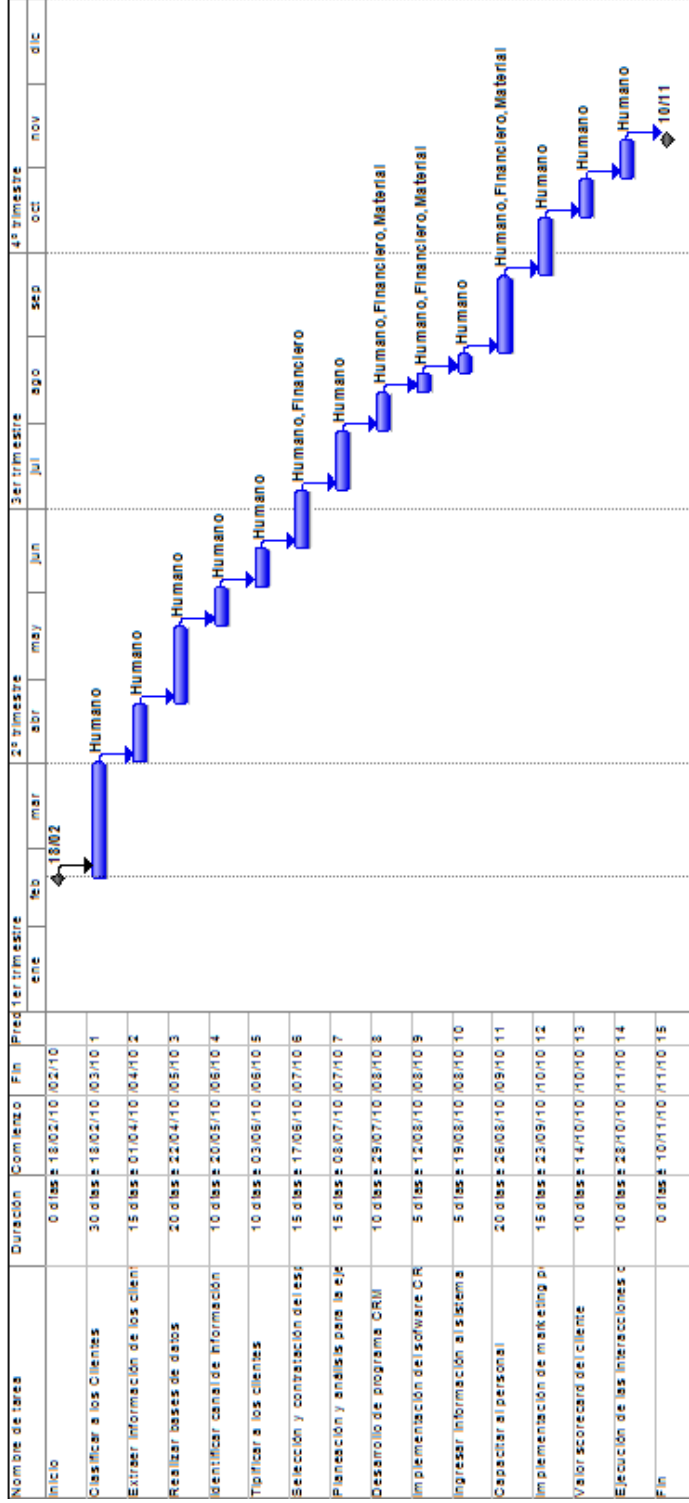
Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

Gráfico N° 38 Plan de Gestión Estratégica basado en BSC.



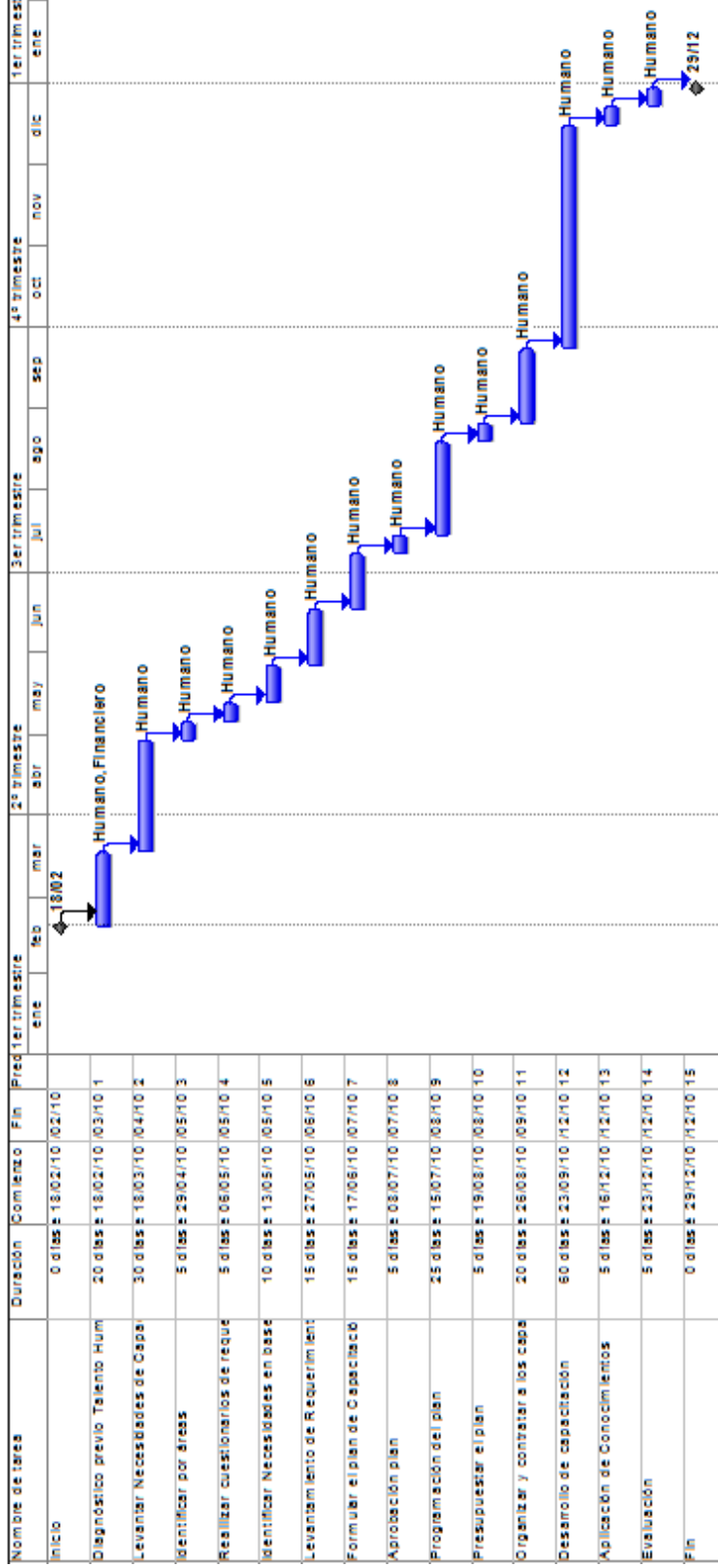
Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

Gráfico N° 39 Realizar un CRM



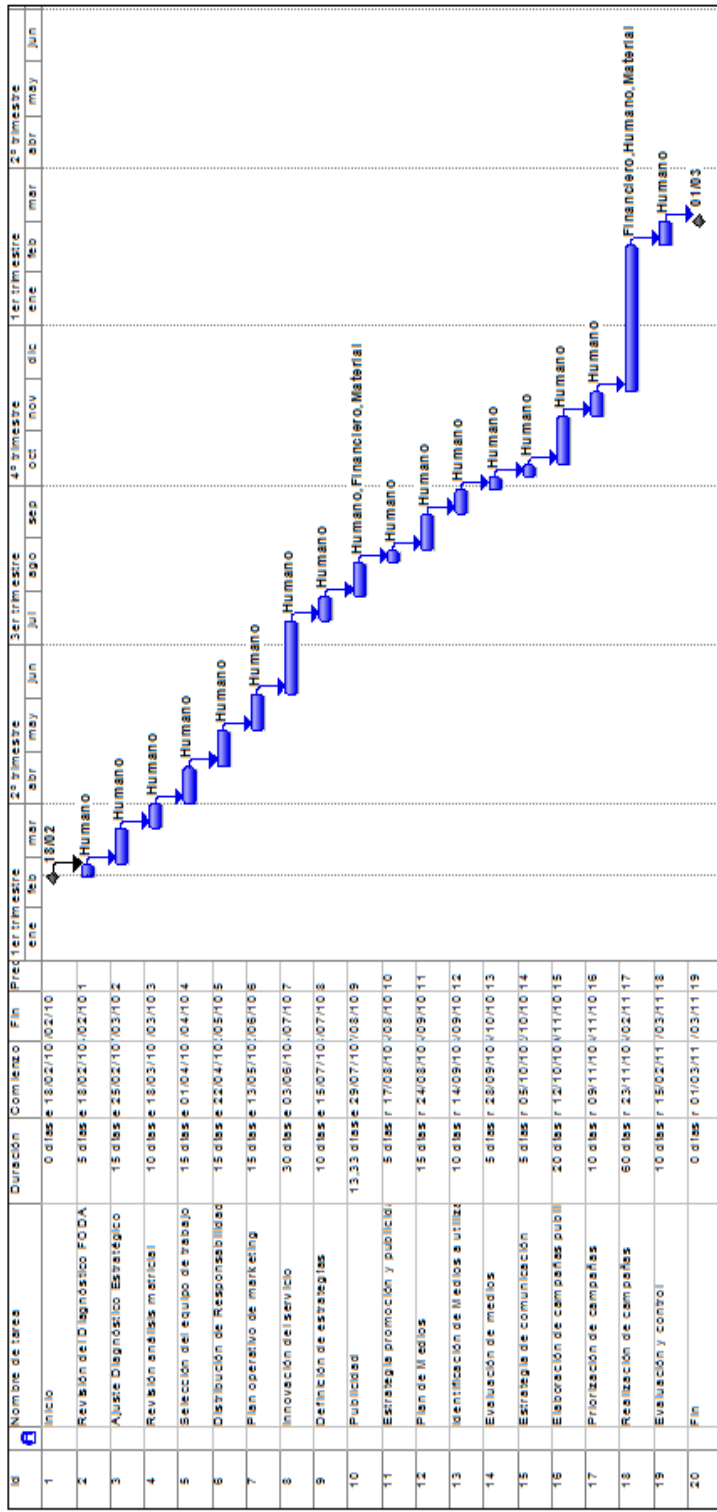
Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

Gráfico N° 40 Plan de Capacitación del Talento Humano



Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

Gráfico N° 41 PLAN DE MARKETING



Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

Gráfico N° 42 Diseñar e Implementar Programas de Conservación del Medio Ambiente



Fuente: Producto de la Investigación
 Elaboración: Autor

CAPITULO 6

ANÁLISIS FINANCIERO

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. PRESUPUESTACIÓN

6.1.1. PRESUPUESTACIÓN DE PROYECTO

PLAN DE GESTION ESTRATEGICA ESCUELA LDUQ-V	
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Plan de Servicios Complementarios	\$ 23.520,50
Centro de Alto Rendimiento	\$ 16.072,50
Plan de Marketing	\$ 5.212,33
Plan de Gestión Estratégica basado en BSC	\$ 2.618,17
CRM	\$ 3.613,50
Plan de Capacitación Talento Humano	\$ 3.789,00
Plan de Gestión basada en Procesos	\$ 5.279,00
Plan de Conservación del Medio Ambiente	\$ 3.985,00
Implementar Certificación Internacional a la Calidad	\$ 5.603,50
Adquisición de Recursos Tecnológicos	\$ 5.603,50
Proyecto Inmobiliario	\$ 11.203,50
Estudio de Mercado	\$ 5.043,50
Estudio de Factibilidad	\$ 5.603,50
Sistema de Control de Costos y Reducción de Gastos	\$ 4.763,50
Plan para convenios y alianzas estratégicas	\$ 4.203,50
Plan de Cooperación Comunitaria	\$ 4.203,50
TOTAL	\$ 110.318,00

6.2. ANÁLISIS FINANCIERO

6.2.1. ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO

DESCRIPCIÓN	%	PERIODO																						
		2009	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
		DICIEMBRE	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC
		0																						
INGRESOS																								
OPERACIONALES																								
Ventas	15,00%	84640,00	88872,00	102202,80	117533,22	135163,20	155437,68	178753,34	205566,34	236401,29	271861,48	312640,70	359536,81											
NO OPERACIONALES																								
Descuento en ventas	5,00%	450,00	472,50	496,13	520,93	546,98	574,33	603,04	633,20	664,85	698,10	733,00	769,65											
TOTAL INGRESOS		85090,00	89344,50	102698,93	118054,15	135710,18	156012,01	179356,38	206199,53	237066,14	272559,58	313373,70	360306,46											
COSTOS																								
Costo de ventas	10,00%	7640,00	8404,00	9244,40	10168,84	11185,72	12304,3	13534,73	14888,20	16377,02	18014,72	19816,19	21797,81											
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		77450,00	80940,50	93454,53	107885,31	124524,46	143707,71	165821,65	191311,33	220689,12	254544,86	293557,51	338508,65											
GASTOS OPERACIONALES																								
Descuento en compras	5,00%	890,00	934,50	981,23	1030,29	1081,80	1135,89	1192,69	1252,32	1314,94	1380,68	1449,72	1522,20											
Gastos de ventas y administrativo	10,00%	39640,00	43604,00	47964,40	52760,84	58036,92	63840,62	70224,68	77247,15	84971,86	93469,05	102815,95	113097,55											
Gastos financieros	10,00%	3000,00	3300,00	3630,00	3993,00	4392,30	4831,53	5314,68	5846,15	6430,77	7073,84	7781,23	8559,35											
Gastos no deducibles	10,00%	7456,00	8201,60	9021,76	9923,94	10916,33	12007,96	13208,76	14529,63	15982,60	17580,86	19338,94	21272,84											
Inversión inicial			-110318,00																					
TOTAL GASTOS		50986,00	56040,10	61597,39	67708,06	74427,35	81816,00	89940,80	98875,25	108700,16	119504,43	131385,84	144451,94											
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		26464,00	24900,40	31857,14	40177,25	50097,10	61891,71	75880,85	92436,08	111988,96	135040,43	162171,67	194056,71											
15% participación trabajadores		3969,60	3735,06	4778,57	6026,59	7514,57	9283,76	11382,13	13865,41	16798,34	20256,06	24325,75	29108,51											
UTILIDAD NETA OPERATIVA		22494,40	21165,34	27078,57	34150,66	42582,54	52607,96	64498,72	78570,67	95190,62	114784,36	137845,92	164948,20											
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		22494,40	21165,34	27078,57	34150,66	42582,54	52607,96	64498,72	78570,67	95190,62	114784,36	137845,92	164948,20											

6.2.2. TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO

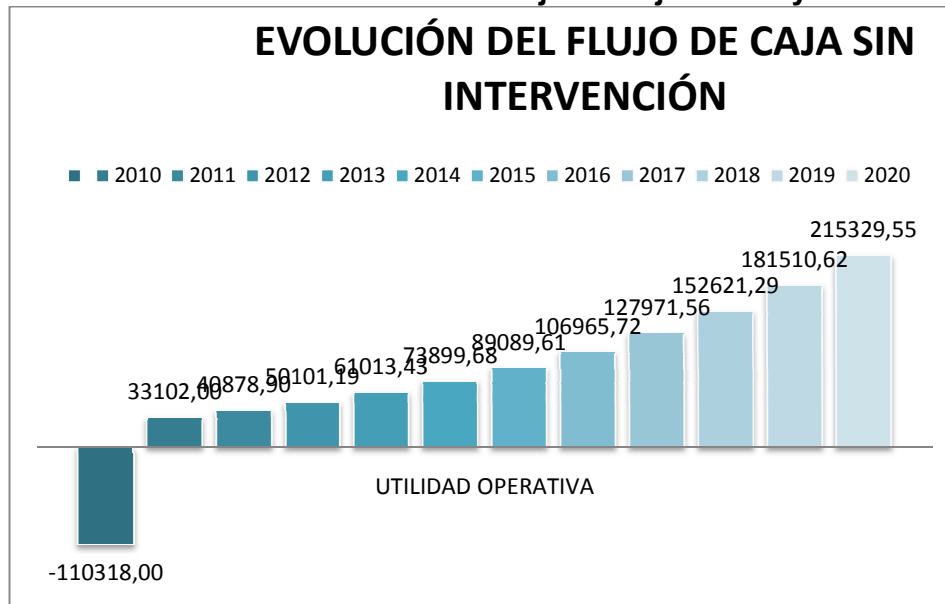
Para poder evaluar financieramente a la Escuela de Fútbol L.D.U.Q.-V. Se debe calcular la tasa aceptable de rendimiento de los proyectos, y consta de los siguientes factores:

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Inflación	4,44
Premio Inv.	10
Tasa Pasiva	4,87
TMAR	19,31

6.2.3. FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN												
Detalle	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
TOTAL INGRESOS	89344,50	102698,93	118054,15	135710,18	156012,01	179356,38	206199,53	237066,14	272559,58	313373,70	360306,46	
TOTAL EGRESOS	56242,50	61820,03	67952,97	74696,75	82112,33	90266,77	99233,82	109094,58	119938,29	131863,09	144976,91	
INVERSIÓN INICIAL	-110318,00											
UTILIDAD OPERATIVA	33102,00	40878,90	50101,19	61013,43	73899,68	89089,61	106965,72	127971,56	152621,29	181510,62	215329,55	

Gráfico N° 43 Evolución Flujo de Caja sin Proyecto



Fuente: Producto de la Investigación
Elaboración: Autor

6.2.4. VAN SIN PROYECTO

VAN: El Valor Actual Neto Corresponde a un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que dictamina el valor actual de los flujos de caja futuros o esperados en el transcurso de la inversión tanto de los flujos positivos como los de salida de capital, mediante una tasa específica. Para este caso es de \$222545,44 valor positivo lo que pone de manifiesto que el proyecto es viable.

VAN SIN INTERVENCION DE PROYECTOS				
Meses	Flujo de caja \$	TASA %	VAN \$	SIN INV INIC
0	-110318,00		222.545,44	332.863,44
2010	33102,00	1,19		
2011	40878,90	1,42		
2012	50101,19	1,70		
2013	61013,43	2,03		
2014	73899,68	2,42		
2015	89089,61	2,88		
2016	106965,72	3,44		
2017	127971,56	4,11		
2018	152621,29	4,90		
2019	181510,62	5,84		
2020	215329,55	6,97		

6.2.4. TIR SIN PROYECTO

TASA INTERNA DE RETORNO: Este indicador conocido como TIR permite conocer el descuento que se le hace al VAN sea igual a cero, es decir el tipo de descuento que iguala del valor actual de los flujos de entrada, con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión. En el análisis de inversiones para que un proyecto sea viable la TIR debe ser superior a la TMAR, y superior al costo de capital empleado para dicha inversión. Como es el caso del presente proyecto donde la TIR es de 48,38% y la TMAR del 18,44%.

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

TIR SIN INTERVENCION DE PROYECTOS						
Meses	Flujo de caja	TASA 15% T1	VAN 1 \$	TASA 54,22% T2	VAN 2 \$	TIR%
0	-110318,00	--	-110318,00	--	-110318,00	48,38%
2010	33102,00	0,15	28784,35	0,6462	20108,13	
2011	40878,90	0,15	30910,32	0,6462	15084,61	
2012	50101,19	0,15	32942,34	0,6462	11230,53	
2013	61013,43	0,15	34884,63	0,6462	8307,97	
2014	73899,68	0,15	36741,20	0,6462	6112,65	
2015	89089,61	0,15	38515,90	0,6462	4476,43	
2016	106965,72	0,15	40212,37	0,6462	3264,87	
2017	127971,56	0,15	41834,13	0,6462	2372,75	
2018	152621,29	0,15	43384,49	0,6462	1718,98	
2019	181510,62	0,15	44866,65	0,6462	1241,87	
2020	215329,55	0,15	46283,63	0,6462	894,94	

6.2.5. RC/B SIN PROYECTO

RELACIÓN BENEFICIO COSTO: Corresponde a las unidades monetarias recuperadas de la inversión. Como se manifiesta que el RB/C es de \$3,02 lo que quiere decir que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$2,02 dólares.

COSTO/BENEFICIO SIN INTERVENCION DE PROYECTOS				
Meses	Flujo de caja	TASA	VAN	Costo-Beneficio
0	-110318,00			3,02
2010	33102,00	1,19	27744,53	
2011	40878,90	1,42	28717,43	
2012	50101,19	1,70	29499,69	
2013	61013,43	2,03	30110,51	
2014	73899,68	2,42	30567,39	
2015	89089,61	2,88	30886,31	
2016	106965,72	3,44	31081,84	
2017	127971,56	4,11	31167,27	
2018	152621,29	4,90	31154,69	
2019	181510,62	5,84	31055,15	
2020	215329,55	6,97	30878,65	

6.2.6. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN

PRI: El indicador pone de manifiesto el periodo en el cual la inversión inicial ya se recupera dentro del proceso de ejecución del proyecto. La recuperación de la inversión inicial del proyecto de Plan de Gestión Estratégica se recupera en el cuarto año después del cuarto mes y al quinto día.

AÑO	INVERSIÓN	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
2010	5534,5	2929,50	2929,50
2011	23586,875	-13853,28	-10923,78
2012	27626,89	-16433,25	-27357,03
2013	27405,51	-14532,82	-41889,85
2014	26164,225	-11360,64	-53250,49
2015	0	17024,13	-36226,36
TOTAL	110318,00	-36226,36	

PRI:	4,347		
PRI:	4,347 * 1	4,347	4 AÑOS
PRI:	0,347* 12	4,161	4 MESES
PRI:	0,161*30	4,842	5 DIAS

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”**

6.2.7. ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO

DESCRIPCIÓN	%	PERIODO												
		2009		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		DICIEMBRE	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC
			0											
INGRESOS														
OPERACIONALES														
Ventas	15,00%	84640,00	111936,40	128726,86	148035,89	170241,27	195777,46	225144,08	258915,70	297753,05	342416,01	393778,41		
NO OPERACIONALES		0,00												
Descuento en ventas	5,00%	450,00	496,13	520,93	546,98	574,33	603,04	633,20	664,85	698,10	733,00	769,65		
TOTAL INGRESOS		85090,00	112432,53	129247,79	148582,87	170815,60	196380,51	225777,28	259580,55	298451,15	343149,01	394548,06		
COSTOS														
Costo de ventas	10,00%	7640,00	9244,40	10168,84	11185,72	12304,3	13534,73	14888,20	16377,02	18014,72	19816,19	21797,81		
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		77450,00	103188,13	119078,95	137397,14	158511,30	182845,78	210889,08	243203,53	280436,43	323332,82	372750,25		
GASTOS OPERACIONALES														
Descuento en compras	5,00%	890,00	981,23	1030,29	1081,80	1135,89	1192,69	1252,32	1314,94	1380,68	1449,72	1522,20		
Gastos de ventas y administrativo	10,00%	39640,00	47964,40	52760,84	58036,92	63840,62	70224,68	77247,15	84971,86	93469,05	102815,95	113097,55		
Gastos financieros	10,00%	3000,00	3630,00	3993,00	4392,30	4831,53	5314,68	5846,15	6430,77	7073,84	7781,23	8559,35		
Gastos no deducibles	10,00%	7456,00	9021,76	9923,94	10916,33	12007,96	13208,76	14529,63	15982,60	17580,86	19338,94	21272,84		
Inversión inicial			-110318,00											
Otros egresos por gastos			5534,50	23586,88	27626,89	27405,51	26164,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
TOTAL GASTOS		50986,00	61574,60	85184,26	95334,95	101832,86	107980,22	89940,80	98875,25	108700,16	119504,43	131385,84	144451,94	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		26464,00	27829,90	18003,86	23744,00	35564,28	50531,08	92904,98	112013,83	134503,37	160932,00	191946,98	228298,31	
15% participación trabajadores		3969,60	4174,49	2700,58	3561,60	5334,64	7579,66	13935,75	16802,07	20175,51	24139,80	28792,05	34244,75	
UTILIDAD NETA OPERATIVA		22494,40	23655,42	15303,29	20182,40	30229,64	42951,42	78969,23	95211,75	114327,87	136792,20	163154,93	194053,57	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		22494,40	15303,29	20182,40	30229,64	42951,42	78969,23	95211,75	114327,87	136792,20	163154,93	194053,57		

6.2.8. FLUJO DE CAJA CON PROYECTO

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON INTERVENCIÓN												
Detalle	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
TOTAL INGRESOS	97808,50	112432,53	129247,79	148582,87	170815,60	196380,51	225777,28	259580,55	298451,15	343149,01	394548,06	
TOTAL EGRESOS	61777,00	85406,90	95579,86	102102,26	108276,56	90266,77	99233,82	109094,58	119938,29	131863,09	144976,91	
INVERSIÓN INICIAL	-110318,00											
UTILIDAD OPERATIVA	36031,50	27025,63	33667,94	46480,61	62539,04	106113,73	126543,46	150485,97	178512,86	211285,92	249571,15	

Gráfico N° 44 Evolución Flujo de Caja con Proyecto



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

6.2.9. VAN CON PROYECTO

VAN CON INTERVENCION DE PROYECTOS				
Meses	Flujo de caja \$	TASA %	VAN \$	SIN INV INIC
0	-110318,00		226.085,95	336.403,95
2010	36031,50	1,19		
2011	27025,63	1,42		
2012	33667,94	1,70		
2013	46480,61	2,03		
2014	62539,04	2,42		
2015	106113,73	2,88		
2016	126543,46	3,44		
2017	150485,97	4,11		
2018	178512,86	4,90		
2019	211285,92	5,84		
2020	249571,15	6,97		

6.2.10. TIR CON PROYECTO

TIR CON INTERVENCION DE PROYECTOS						
Meses	Flujo de caja	TASA 14% T1	VAN 1 \$	TASA 65,44% T2	VAN 2 \$	TIR%
0	-110318,00	--	-110318,00	--	-110318,00	45,80%
2010	36031,50	0,14	31606,58	0,7187	20964,39	
2011	27025,63	0,14	20795,34	0,7187	9149,04	
2012	33667,94	0,14	22724,90	0,7187	6631,57	
2013	46480,61	0,14	27520,25	0,7187	5326,86	
2014	62539,04	0,14	32480,82	0,7187	4170,14	
2015	106113,73	0,14	48343,99	0,7187	4116,91	
2016	126543,46	0,14	50571,49	0,7187	2856,53	
2017	150485,97	0,14	52754,22	0,7187	1976,49	
2018	178512,86	0,14	54894,12	0,7187	1364,17	
2019	211285,92	0,14	56993,07	0,7187	939,44	
2020	249571,15	0,14	59052,87	0,7187	645,64	

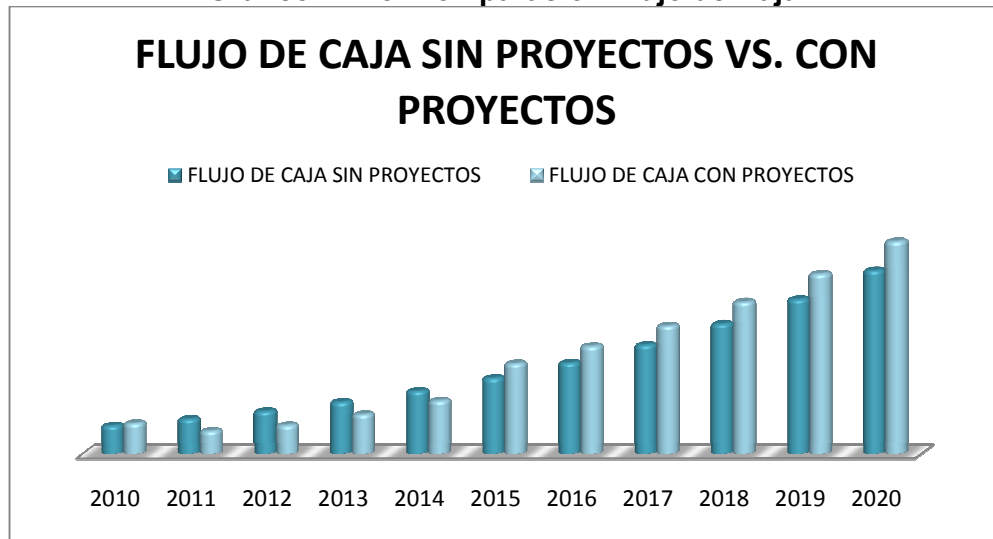
6.2.11. RC/B CON PROYECTO

COSTO/BENEFICIO CON INTERVENCION DE PROYECTOS				
Meses	Flujo de caja	TASA	VAN	Costo-Beneficio
0	-110318,00			3,05
2010	36031,50	1,19	30199,90	
2011	27025,63	1,42	18985,50	
2012	33667,94	1,70	19823,76	
2013	46480,61	2,03	22938,47	
2014	62539,04	2,42	25868,25	
2015	106113,73	2,88	36788,37	
2016	126543,46	3,44	36770,69	
2017	150485,97	4,11	36650,61	
2018	178512,86	4,90	36439,96	
2019	211285,92	5,84	36149,48	
2020	249571,15	6,97	35788,96	

6.2.12. COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA

RESUMEN				
SIN PROYECTOS		CON PROYECTOS		DIFERENCIAS
TMAR	19,31	TMAR	19,31	
VAN	\$ 222.545,44	VAN	\$ 226.085,95	101,59%
TIR	48,38%	TIR	45,80%	-2,58%
COSTO-BENEFICIO	3,02	COSTO-BENEFICIO	3,05	1,06%

Gráfico N° 45 Comparación Flujo de Caja



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
“ESCUELA DE FÚTBOL L.D.U.Q. – VALLE DE LOS CHILLOS”,
FUNDAMENTADO EN BALANCE SCORECARD”

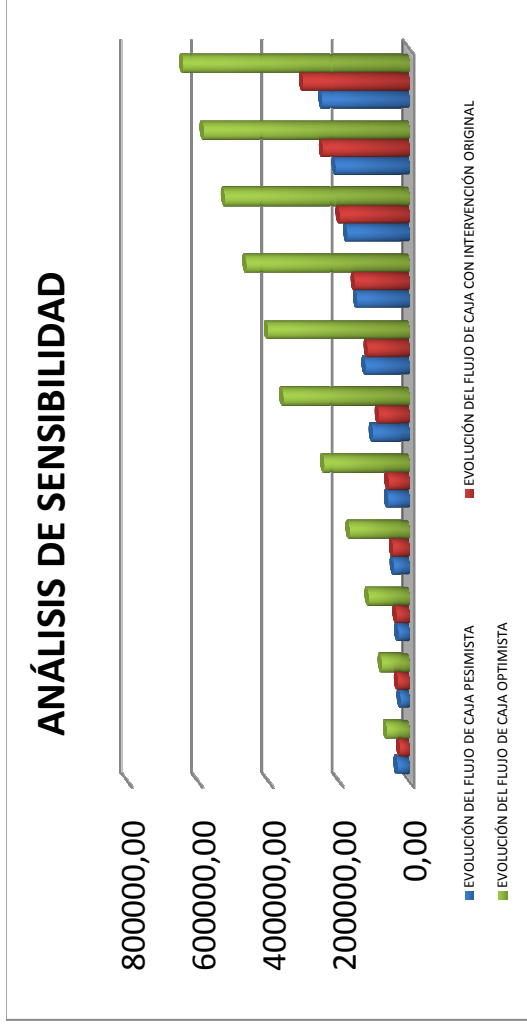
6.2.13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA PESIMISTA												
Detalle	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
TOTAL INGRESOS	97808,50	112432,53	129247,79	148582,87	170815,60	196380,51	225777,28	259580,55	298451,15	343149,01	394548,06	
TOTAL EGRESOS	61777,00	85406,90	95579,86	102102,26	108276,56	90266,77	99233,82	109094,58	119938,29	131863,09	144976,91	
INVERSIÓN INICIAL	-110318,00											
UTILIDAD OPERATIVA	36031,50	27025,63	33667,94	46480,61	62539,04	106113,73	126543,46	150485,97	178512,86	211285,92	249571,15	

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA OPTIMISTA												
Detalle	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
TOTAL INGRESOS	121828,26	157560,27	203790,49	263605,04	340997,47	441135,50	492724,99	563160,73	633596,47	704032,22	774467,96	
TOTAL EGRESOS	55599,30	76866,21	86021,87	91892,03	97448,90	81240,09	89310,43	98185,12	107944,46	118676,78	130479,22	
INVERSIÓN INICIAL	-110318,00											
UTILIDAD OPERATIVA	66228,96	80694,06	117768,62	171713,01	243548,57	359895,41	403414,55	464975,61	525652,01	585355,44	643988,74	

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON INTERVENCIÓN ORIGINAL												
Detalle	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
TOTAL INGRESOS	107589,35	123675,78	142172,57	163441,15	187897,16	216018,56	248355,01	285538,61	328296,26	377463,91	434002,87	
TOTAL EGRESOS	79262,11	88801,85	103417,13	114728,06	126517,34	127083,84	127650,34	128216,84	128783,33	129349,83	129916,33	
INVERSIÓN INICIAL	-110318,00											
UTILIDAD OPERATIVA	28327,24	34873,92	38755,44	48713,09	61379,82	88934,72	120704,67	157321,77	199512,93	248114,08	304086,54	

Gráfico N° 46 Análisis de Sensibilidad



Fuente: Producto de la Investigación

Elaboración: Autor

Posterior a los análisis financieros correspondientes se determina que el proyecto que se recomienda implantar en la Escuela es más Sensible al Incremento de los Costos por lo cual se debe tomar los correctivos pertinentes para evitar que en un futuro próximo este afecte a la consecución de las metas propuestas en el plan que se ha desarrollado.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

1. La Institución de Formación Deportiva “ESCUELA DE FÚTBOL DE LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO – VALLE DE LOS CHILLOS”, como la mayoría de las PYMES del Ecuador, se ha manejado sin un direccionamiento estratégico y sin contar con una estructura Organizacional y Organigrama de Funciones que le permita establecer procesos para hacer más eficiente la gestión Administrativa y Operativa en la Institución.
2. Al realizar un Diagnóstico Estratégico, análisis variables y de mercado aplicando encuestas personales a los clientes del mercado objetivo para medir su nivel de satisfacción tanto del servicio ofertado como de las instalaciones de la Escuela, se obtuvo que, los clientes se encuentran satisfechos con el Servicio prestado pero que requieren, para lo cual se desarrollo Proyectos como es el caso de Servicios Complementarios para minimizar estas insatisfacciones.
3. La Escuela se encuentra en niveles aceptables de preferencia de los clientes del sector de influencia pero requiere manejar un Marketing especializado por tal motivo es necesario establecer una Área especializada para realizar dicha actividad.
4. El modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard prueba ser una herramienta poderosa de control y gestión en general, y de manera especial en la Escuela que le permitirá medir si sus objetivos estratégicos son cumplidos o no, en donde puede controlar los parámetros de desempeño de manera instantánea y eficiente.

5. La Esc. L.D.U.Q.-V. Siente la necesidad de implementar proyectos estratégicos que le permitan lograr los objetivos estratégicos planteados en el BSC, para de esta manera lograr a llegar con el cumplimiento de la Visión propuesta.
6. La institución “Esc. L.D.U.Q.-V” no tiene un control eficiente de la parte financiera por tal motivo llevan un manejo de flujos de caja de manera que existen muchos gastos y costos innecesarios los cuales no les permite tener mayor utilidad al final del año.
7. En el Análisis financiero se pudo determinar que el proyecto es viable debido a que el VAN es positivo y corresponde a \$ 226085,95; de igual forma la TIR de 45,80% superando a la TMAR de 19,31% ratificando la viabilidad del proyecto. Además la RC/B con el proyecto asciende a \$3,05 que manifiesta que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$2,05 dólares.

7.2. RECOMENDACIONES

1. Establecer Prioritariamente el Plan de Estructura Organizacional para que le permita apalancar las Propuestas desarrolladas en este estudio, para de esa manera obtener los resultados esperados.
2. Implantar y difundir entre los miembros de la organización el modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder enfrentar las exigencias y las variaciones de los requerimientos de los mercados actuales.
3. La Esc. L.D.U.Q.-V debe implementar servicios complementarios como Asistencia Médica y Psicológica para los alumnos, que le ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes e invertir en mejorar la infraestructura para que albergue a estos nuevos servicios de la Institución, así como una piscina.
4. La Escuela debe implementar una Gestión Estratégica que contribuya con la toma de decisiones eficaces, de un control y direccionamiento a la institución, asigne los recursos de manera equitativa y viable acorde a las capacidades y carencias internas

relativas y que anticipe los cambios del entorno; para tener lineamientos de gestión que contribuyan con el desarrollo de la misma.

5. La Esc. L.D.U.Q.-V debe implementar un Plan de Marketing enfocada a la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente / consumidor, para proponer actividades de Publicidad claramente delimitadas acorde a los objetivos y estrategias que se desee alcanzar, a más de comunicar al mercado objetivo sobre la institución, sus servicios y valor agregado referente al servicio ofertado para poder persuadir a la compra y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.
6. La institución debe implementar los proyectos prioritarios que se plantean en el estudio para poder incrementar su cuota de mercado y así poder cumplir las propuestas estratégicas que se plantearon.
7. La Esc. L.D.U.Q.-V necesita manejar de mejor manera la parte financiera tratando de minimizar los gastos y controlando los costos, mediante la Ejecución del plan de control de Costos y Reducción de Gastos para obtener la rentabilidad esperada.

8. BIBLIOGRAFÍA

- SALAZAR Francis, (2008); “Estratégica Ver 1.0+”
- GUERRERO Miguel, CARMISAZA Elena; Planificación Estratégica-
- CARLOS Méndez; (2001); “Metodología”; Editorial: McGraw-Hill;
- HITT Michael, (2000); “Administración Estratégica”; Editorial: Thomson; Edición: 3ª; Impreso en México
- PORTER Michael E., Ventaja Competitiva-Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Grupo editorial Patria, Sexta Edición, México
- 2007.
- MALHOTRA Naresh K., Investigación de Mercados, Editorial Person,
- Cuarta Edición, México 2004.
- SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Editorial Planeta, Colombia 1994.
- HEIZER Jay / RENDER Barry, Dirección de la Producción, Pearson, Sexta Edición, Madrid 2001
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization,
- Gestión 2000, Barcelona 2005.
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- Betancourt Tang, J.R, (2006) “Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita”. Página: 25
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadoresdegestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>
- Banco Central del Ecuador – Informe mensual de inflación Junio 2009
- <http://www.bce.fin.ec/>
- www.ecuadorencifras.com
- www.inec.com