



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**TEMA:
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA
ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA**

AUTORES:

**CEVALLOS GAIBOR FRANKLIN OMAR
VERA ARMIJOS CARMEN ILIANA
VILLALTA LÓPEZ MERCEDES VILLALTA**

DIRECTOR:

XAVIER ORDEÑANA

Guayaquil-Ecuador

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

PROMOCIÓN 6

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

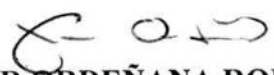
En la ciudad de Guayaquil, a los catorce días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** el Sr. **FRANKLIN OMAR CEVALLOS GAIBOR**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Ma. Luisa Granda Kuffo**, **Sonia Zurita Erazo** y **Xavier Ordeñana Rodríguez** quienes firman a continuación:


MA. LUISA GRANDA KUFFO


SONIA ZURITA ERAZO


XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ
TUTOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

PROMOCIÓN 6

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los catorce días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** la Srta. **CARMEN ILIANA VERA ARMIJOS**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Ma. Luisa Granda Kuffo**, **Sonia Zurita Erazo** y **Xavier Ordeñana Rodríguez** quienes firman a continuación:


MA. LUISA GRANDA KUFFO


SONIA ZURITA ERAZO


XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ
TUTOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

PROMOCIÓN 6

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

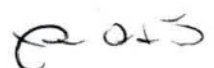
En la ciudad de Guayaquil, a los catorce días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** la Srta. **MERCEDES ENRIQUETA VILLALTA LOPEZ**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Ma. Luisa Granda Kuffo**, **Sonia Zurita Erazo** y **Xavier Ordeñana Rodríguez** quienes firman a continuación:


MA. LUISA GRANDA KUFFO


SONIA ZURITA ERAZO


XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ
TUTOR

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios busca sustentar la propuesta para la creación de una Escuela de Iniciación Deportiva en la ciudad de Guayaquil, sector Vía Samborondón, para niños y jóvenes entre 3 y 17 años de edad. Se inicia detallando la descripción del servicio que se brindará con la Escuela de Iniciación Deportiva, incluyendo alcance del proyecto y la respectiva justificación del mismo. Se especifican los objetivos que se pretenden alcanzar con la creación de la Escuela de Iniciación Deportiva.

El estudio de mercado nos permite conocer la percepción, hábitos de consumo y posible segmentación del mercado. De acuerdo a esto, se establecieron las estrategias de marketing, precio y promociones. Con el estudio técnico se definieron los procesos funcionales del negocio, tanto operativos como administrativos; también se estableció la localización conveniente para las instalaciones de la escuela; y se obtuvieron los requerimientos para la creación de la escuela, como el detalle de la inversión y costos operativos y administrativos. El análisis organizacional nos permite comprender el entorno del negocio, las fuerzas externas o internas que podrían afectar el proyecto positiva o negativamente. Mediante el análisis legal, social y ambiental se confirma que el proyecto se desarrollaría dentro de un marco legal favorable, aportando con mejoras en el entorno social, sin mayores incidencias en el medio ambiente.

A continuación se presenta el análisis económico, que detalla la inversión inicial, capital de trabajo, presupuestos de ingresos y egresos, siendo base para estimaciones financieras. En el análisis financiero, mediante la simulación del comportamiento del negocio, se realiza la proyección ingresos y egresos para obtener las variables financieras, VAN positivo (\$376.945,08) y TIR mayor al costo de capital (33,22%) para el flujo del accionista, que determinan la rentabilidad de esta propuesta. Se considera una inversión de \$1.081.773,49 financiada en una 70%. Esto conlleva al análisis de riesgos que permite tomar acciones ante posibles amenazas que se puedan presentar durante la ejecución del proyecto.

Como conclusión, cabe indicar que la propuesta de crear una Escuela de Iniciación Deportiva es efectivamente viable desde el punto de vista técnico, comercial, financiero pero con mayor peso desde el punto de vista social, por ser un proyecto especializado para niños que son el futuro de la sociedad.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1.....	1
1.1.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	1
1.1.1.-ACTIVIDADES DENTRO DE LA ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA	2
1.1.1.1.-PERIODO DE INSCRIPCIÓN Y ADAPTACIÓN	2
1.1.1.2.-PERIODO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA	3
1.1.2.- PROPUESTA DE VALOR	5
1.2.- JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3.- ALCANCE	10
1.4.-MARCO TEÓRICO	12
1.5.-MARCO CONCEPTUAL	14
1.6.-OBJETIVOS GENERALES	16
1.7.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
CAPÍTULO 2.....	18
2.1.- ANÁLISIS DE MERCADO	18
2.1.1.- SECTOR.....	18
2.1.2.- MERCADO	22
2.1.2.1.- SERVICIO	22
2.1.2.2.- CLIENTE	25
2.1.2.3.- COMPETENCIA	25
2.1.2.4.- TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	26
2.1.2.5.- TAMAÑO DEL MERCADO	26
2.1.3.- PLAN DE MERCADEO	27
2.1.3.1.- ESTRATEGIA DE PRECIO	27

2.1.3.2.- ESTRATEGIA DE VENTA	27
2.1.3.3.- ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	28
2.2.- ANÁLISIS TÉCNICO	30
2.2.1.- NIVELES ACADÉMICOS	30
2.2.2.- MACROPROCESO.....	31
2.2.3.- PROCESOS	31
2.2.3.1.- PROCESO ADMINISTRACIÓN	31
2.2.3.2.- PROCESO ACADÉMICO	33
2.2.3.3.- PROCESO MARKETING Y VENTAS	37
2.2.3.4.- PROCESO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	39
2.2.3.5.- PROCESO RECURSOS HUMANOS.....	39
2.2.3.6.- PROCESO SISTEMAS	40
2.2.4.- LOCALIZACIÓN.....	40
2.2.4.1.- MACROLOCALIZACIÓN	41
2.2.4.2.- MICROLOCALIZACIÓN.....	43
2.2.5.- BALANCES	48
2.2.5.1.- BALANCE DE OBRAS FÍSICAS	48
2.2.5.2.- BALANCE DE GASTOS PRE-OPERATIVOS	49
2.2.5.3.- BALANCE DE EQUIPOS.....	50
2.2.5.4.- BALANCE DE MUEBLES Y ENSERES.....	51
2.2.5.5.- BALANCE DE INSUMOS	52
2.2.5.6.- BALANCE DE COSTOS INDIRECTOS	52
2.2.5.7.- BALANCE DE PERSONAL.....	54
2.3.- ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	55
2.3.1.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	55
2.3.2.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	55
2.3.2.- LÓGICA DEL NEGOCIO	56

2.3.3.- ORGANIGRAMA.....	58
2.3.4 SECTOR DE LA INDUSTRIA	59
2.3.5.- ANÁLISIS EXTERNO	60
2.3.5.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR SOCIAL	60
2.3.5.2.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	64
2.4.- ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL.....	70
2.4.1.- ANÁLISIS LEGAL	70
2.4.1.1.- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)	70
2.4.1.2 LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MUNICIPAL (ENERO 2010)	71
2.4.1.3 LEY DE EDUCACIÓN FÍSICA DEPORTES Y RECREACIÓN (2005) .	72
2.4.2.- ANÁLISIS AMBIENTAL.....	73
2.4.2.1.- CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INFLUENCIA	73
2.4.2.2.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	74
2.4.2.3.- MANEJO DE EMISIONES Y DESECHOS SÓLIDOS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA	75
2.4.2.4.- ASPECTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	75
2.4.3.- ANÁLISIS SOCIAL.....	76
CAPÍTULO 3.....	78
3.1.- ANÁLISIS ECONÓMICO.....	78
3.1.1.- INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	78
3.1.2.- CAPITAL DE TRABAJO	82
3.1.3.- INVERSION TOTAL.....	83
3.1.4.- PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	84
3.1.4.1.- PRESUPUESTO DE INGRESOS	84
3.1.4.2.- PRESUPUESTO DE EGRESOS	86
3.2.- ANÁLISIS FINANCIERO.....	94
3.2.1.- FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	96

3.2.2. - ESTRUCTURA DE CAPITAL	98
3.2.3. - FUENTE DE FINANCIAMIENTO	98
3.2.4.- FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.....	101
3.3.- ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	104
3.3.1.- ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	104
3.3.2.- RIESGOS DEL MERCADO	104
3.3.3.- RIESGOS TÉCNICOS	104
3.3.4.- RIESGOS ECONÓMICOS	105
3.3.5.- RIESGOS FINANCIEROS	105
CAPÍTULO 4.....	106
4.1.- EVALUACIÓN.....	106
4.1.1.- EVALUACIÓN DE CONTADO	106
4.1.2.- EVALUACIÓN CON FINANCIACIÓN	107
4.1.3.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	108
4.1.4.- ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA	108
4.1.5.- EVALUACIÓN INTEGRAL	108
4.2.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
4.2.1.- CONCLUSIONES	109
4.2.2.- RECOMENDACIONES.....	110
5.- ANEXOS	111
6.- GLOSARIO	151
7.- BIBLIOGRAFÍA.....	152

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Uso del Tiempo	18
Ilustración 2: Mapa Ecuador.....	19
Ilustración 3: Macroproceso	31
Ilustración 4: Mapa de la Provincia del Guayas	41
Ilustración 5: Crecimiento Poblacional Provincia del Guayas	42
Ilustración 6: Fuerzas competitivas modelo Porter	65
Ilustración 7: Análisis Escuela de Iniciación Deportiva, modelo Porter	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tiempo semanal juegos en casa /futbol, baloncesto, ajedrez, damas.....	20
Tabla 2: Niveles de Aprendizaje – Escuela de Iniciación Deportiva	23
Tabla 3: Detalle de precios	27
Tabla 4: Niveles de Formación.....	30
Tabla 5: Matriz fuerzas generales, modelo PESTLE	61
Tabla 6: Inversión total	83

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Personas que practican deportes	19
Gráfico 2: Estimación promedio años de vida.....	21

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista	111
Anexo 2: Grupo Focal	111
Anexo 3: Técnica Proyectiva de Construcción.....	112
Anexo 4: Encuesta	112
Anexo 5: Financiamiento CFN - Tabla de Amortización.....	113
Anexo 6: Financiamiento CFN - Requisitos.....	120
Anexo 7: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Políticas	124
Anexo 8: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Económicas	128
Anexo 9: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Socioculturales	131
Anexo 10: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Tecnológicas	132
Anexo 11: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Legales	134
Anexo 12: Matriz de Variables Predeterminadas - Fuerzas Ambientales	136
Anexo 13: Matrices de Variables Críticas - Sector Social	138
Anexo 14: Análisis de Escenarios y Prioridad de Situaciones - Sector Social.....	141
Anexo 15: Criterios de Ponderación Análisis de la Competencia – Sector Industrial .	145
Anexo 16: Matriz de Implicaciones.....	143
Anexo 17: Análisis de Variables del Sector Industrial	147
Anexo 18: Análisis de Escenarios y Prioridad de Situaciones - Sector Industrial.....	147

CAPÍTULO 1

1.1.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Escuela de Iniciación Deportiva busca generar conciencia sobre los beneficios educativos de la práctica deportiva o actividad física, formación integral y componentes que sustenten la estructuración y mejoras notables en la educación de niños y jóvenes mediante un trabajo técnico especializado. Al realizar actividad física de forma continua y gradual obtendrá satisfacción en la práctica de ejercicios, fortalecerá la autoestima e incrementará la capacidad de interactuar. Con este proceso, se tiene una alta probabilidad de que este país cuente con deportistas de élite por el esfuerzo en su formación.

La escuela ofrecerá un servicio integral para la formación de niños y adolescentes tomando como base la práctica deportiva de las siguientes modalidades:

- Baloncesto
- Voleibol
- Fútbol
- Atletismo
- Natación

Cada disciplina será dirigida por un entrenador profesional, experto en su área. Adicionalmente y con la finalidad de ofrecer un servicio global, tendrá un Departamento de Desarrollo Integral, el cual estará conformado por:

- Médico pediatra – nutricionista
- Psicólogo (experto en trabajo en equipo y motivación)

La presencia del pediatra – nutricionista, permite tener un control de estatura, peso y estado de salud en general de los estudiantes, así como recomendar dietas diseñadas especialmente para ellos, pues una buena alimentación permite optimizar su rendimiento.

La labor del psicólogo es importante en la parte motivacional y como el deporte va contribuyendo al desarrollo de la personalidad del niño y del adolescente, ayudándole a prepararse para la vida. Adicionalmente su función principal es lograr que los estudiantes practiquen y desarrollen la habilidad del trabajo en equipo.

1.1.1.-ACTIVIDADES DENTRO DE LA ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA

1.1.1.1.-PERIODO DE INSCRIPCIÓN Y ADAPTACIÓN

Registro e inscripción.- Una vez que el estudiante ha sido inscrito a la escuela de iniciación deportiva, tiene acceso a los siguientes beneficios:

- Evaluación física por parte de los entrenadores para determinar la actividad deportiva, desde el punto de vista de aptitudes físicas, que más conviene al estudiante o en la cual tendrá el mejor desempeño dadas sus condiciones.
- Evaluación psicológica a través de la aplicación de test, que permitan conocer la personalidad e intereses del estudiante de tal manera que se pueda tener una opinión del orientador (psicólogo) del deporte que más se apega a su personalidad o que tendría mejor impacto en su desarrollo psicosocial.
- Evaluación médica, se le solicitarán exámenes de laboratorio de tal manera que en conjunto con una revisión médica, el pediatra pueda establecer las condiciones en las que se encuentra la salud del estudiante, para conocer de ser el caso las limitaciones que tendría por alguna complicación médica o para saber qué actividad le favorece.
- Entrevista con el orientador (psicólogo motivador): en esta entrevista el estudiante y el orientador se reúnen para revisar los resultados de las diferentes evaluaciones y poder guiar al estudiante hacia la práctica que mejor efecto tiene en su desarrollo integral. Así también conocer sus preferencias y motivarlo para continuar de manera constante en la práctica del deporte para obtener los beneficios esperados.

1.1.1.2.-PERIODO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA

1.1.1.2.1.-NIVELES DEL PROGRAMA DEPORTIVO

El deporte comprende tres aspectos: juego, movimiento y competencia, los cuales deben complementarse adecuadamente, de tal manera que se orienten hacia la formación motriz general del niño. Esto contribuye a un desarrollo pleno que enriquece su motricidad, estimula su creatividad y permite una mejor elección de su “orientación deportiva específica”.

En cada etapa del programa deportivo, los rendimientos perseguidos deben ser óptimos, no máximos, óptimos para la edad, grado de desarrollo y nivel de maduración. Todo este proceso debe estar adecuadamente estructurado y planificado por un especialista.

De acuerdo con el documento “PROGRAMA ESCUELAS DEPORTIVAS UN ENFOQUE HUMANISTA” (Camacho 1999), presentamos los niveles en los que de acuerdo a las edades y capacidades estarían distribuidos los estudiantes que practiquen cada una de las 5 disciplinas que ofrece la Escuela:

NIVEL 1 - ESTIMULACION MOTRIZ - Dirigido a niños de 3 y 5 años.

- Contribuir al desarrollo de los patrones básicos de movimiento de niños y niñas a través del juego.
- Permitir involucrar al niño y la niña en actividades físicas a temprana edad.
- Posibilitar a los niños y a las niñas experiencias comunitarias orientadas a mejorar la socialización.

NIVEL 2 - INICIACION AL DEPORTE - Dirigido a niños entre los 6 y 8 años.

- Contribuir al mejoramiento del desarrollo motor de los participantes a través del juego.
- Proporcionar al niño las primeras experiencias o bases para la práctica de las distintas disciplinas deportivas que ofrece el programa.
- Contribuir a la adquisición de los aprendizajes escolares.

NIVEL 3 - FUNDAMENTACION DEPORTIVA - Dirigido a niños entre los 9 y 12 años.

- Posibilitar el aprendizaje de los fundamentos técnicos del deporte seleccionado a través de juegos pre-deportivos.
- Afianzar las conductas motrices para facilitar el aprendizaje y la ejecución de los fundamentos.
- Propiciar las condiciones necesarias para vivir en sociedad.

NIVEL 4 - ESPECIALIZACION DEPORTIVA - Dirigido a jóvenes entre los 13 y 17 años.

- Posibilitar las automatizaciones de los fundamentos técnicos del deporte mediante actividades repetitivas.
- Posibilitar la integración de la técnica y la táctica a través de actividades de juego.
- Promover mediante el diálogo y trabajo de grupo la integración y socialización.

1.1.1.2.2.- HORARIO

El programa está diseñado para entrenar o participar de la práctica deportiva en una jornada contraria a las actividades académicas, 4 horas semanales distribuidas en sesiones de 2 horas cada una.

1.1.1.2.3.- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS – ELEMENTO DIFERENCIADOR

- El programa está diseñado para una vez al mes que cada estudiante tenga una cita médica de control y para revisar su estado nutricional.
- El orientador está disponible para los estudiantes en el siguiente horario: Lunes a Jueves de 14h00 a 18h00
- Una vez al mes como parte de las prácticas deportivas se incorpora una actividad dirigida por el orientador y el entrenador con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y motivación en los estudiantes, entre ellas podrían ser campeonatos, interbarriales, etc.

1.1.2.- PROPUESTA DE VALOR

En la etapa infantil tienen especial importancia las actividades deportivas. La práctica continua de algún deporte resulta decisiva para el desarrollo de niños y adolescentes en muchos aspectos: físicos, sociales como psicológicos.

Adicional a ofrecer la practica continua de un deporte, la Escuela de iniciación deportiva consciente que el ejercicio físico tiene muchas implicaciones en el desarrollo de los estudiantes, se ha preocupado por hacer de la escuela un Centro de Desarrollo Integral, aprovechando los beneficios del deporte, la escuela busca potencializar a través de la asistencia médica, nutricional y psicológica, el desarrollo integral de los estudiantes, debidamente supervisado, esto comprende mejorar sus condiciones físicas, sociales y psicológicas.

La educación física y el deporte desarrollan capacidades como la percepción espacial, la coordinación motora, la agilidad y el equilibrio. A nivel social, los menores aprenden a asumir ciertas responsabilidades, comprenden las normas establecidas, y conviven con los éxitos y fracasos.

Como resultado, los padres podrán apreciar en sus hijos cambios a nivel integral:

- Mejoran su manera de relacionarse con la sociedad (niños/adolescentes tímidos, agresivos, sedentarios)
- Mejoran su actitud frente al deporte y frente a la vida, les ayuda a desarrollar sentido de responsabilidad y pertenencia; es decir un desarrollo psicológico (niños/adolescentes con frustraciones, depresiones, etc.)
- Mejoran sus condiciones físicas, que se evidencian por ejemplo en reducción de peso, incremento de estatura, resistencia, condiciones respiratorias, etc.



1.2.- JUSTIFICACIÓN

Es importante que los niños sean educados, desde temprana edad, en diferentes áreas como educación escolar, cultural, histórica, nutricional y también incorporar una educación deportiva. El deporte, siendo una actividad física planificada, constituye un soporte fundamental de la socialización, en el marco de la educación, la salud y, en general, de la acción individual y colectiva.

En base a esto, es de suma preocupación que, según lo indicado por el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013, “el rol del deporte en la educación no ha sido percibido como un instrumento de mejora de las capacidades y potencialidades de las personas. En la actualidad, las horas de cultura o educación física se cumplen como un simple requisito curricular, y se dictan por lo general una vez a la semana. Las actividades deportivas extracurriculares, que funcionan irregularmente y casi «espontáneamente», no son asumidas como un instrumento básico de formación”.

Adicionalmente habría que considerar que este país, en los temas de deporte ha dado escasos resultados positivos en competencias internacionales. Sin duda, los mayores logros del deporte ecuatoriano están asociados a esfuerzos individuales o corporativos.

En lo que respecta al tema de deporte recreativo, no ha existido una regulación en cuanto a planes y programas en sectores escolarizados, no escolarizados y en comunidades. Como consecuencia se esperaría que, las personas que practican actividad física en un tiempo menor a 30 minutos diarios por 3 días a la semana, es más probable que experimenten, entre otros, problemas de obesidad, presión arterial y complicaciones cardiovasculares.

El Proyecto considera que es de gran importancia que las personas realicen actividad física de forma constante, con la finalidad de no contraer enfermedades crónicas, debido a que representan actualmente un factor de riesgo elevado por haber causado millones de muertes cada año alrededor del mundo.

Basándonos en la idea de que realizar actividad física de manera constante es importante, queremos asegurarlo empezando desde la niñez, con el objetivo de lograr que la sociedad adquiera el hábito de practicar deporte. De esta manera, estaríamos contribuyendo en el desarrollo de los niños con una correcta disciplina, una adecuada nutrición y alejados de los vicios (drogas, alcohol, juegos de video, etc.), lo que aportaría a incrementar el promedio de años de vida en el Ecuador.

Esto, de cierta manera, permitiría contar con mayores posibilidades de que el Ecuador consiga resultados positivos en competencias deportivas a nivel internacional.

En la actualidad podemos percibir una serie de problemas que se presentan en la ciudad, como asesinatos, robos, droga, alcohol entre otros, que provocan temor a quienes habitamos en Guayaquil. Nosotros creemos que, para reducir parte de estos problemas, hay que trabajar con los más pequeños, y la mejor manera es inculcando o haciendo que el deporte sea parte de sus vidas. Pensamos que lo ideal es comenzar con los niños desde temprana edad, para lograr que exista una mejor integración social y menos riesgo de que adquieran hábitos poco saludables, como por ejemplo drogas y alcohol.

En efecto, el deporte es un hábito que desde temprana edad se debe inculcar, pero siempre considerando un estímulo y supervisión adecuados, con el fin de lograr una mejor calidad de vida en la ciudad.

Para esto, la propuesta es crear una “Escuela de Iniciación Deportiva”. Entre las definiciones dadas por los teóricos que escriben sobre el deporte, tenemos a Sánchez Bañuelos (1986), quien nos dice que la iniciación deportiva “es un proceso cronológico en el transcurso del cual un sujeto toma contacto con nuevas experiencias regladas sobre una actividad físico-deportiva”. Así también, Domingo Blázquez Sánchez (1986), indica que la iniciación deportiva “es el período en que el niño empieza a aprender de forma específica la práctica de uno o varios deportes”.

Mediante la iniciación deportiva, que es el pilar fundamental de este proyecto, lo más importante para nosotros es contribuir para que los niños, desde temprana edad conozcan sus habilidades, de una manera planificada, sin presión ni obligación alguna. Además, con este proyecto conseguiremos que los padres tengan la posibilidad de

identificar las habilidades que sus hijos tienen y así, de una manera sencilla, inculcarle el deporte adecuado que debe practicar.

En esta sociedad, para los niños ganar lo es todo y es responsabilidad de una buena Iniciación Deportiva, lograr que los niños entiendan que lo importante es participar. Si los equipos deportivos o atletas consideraran, con una actitud de convicción, que participar es lo más relevante, eso haría que su mente tuviera una alta concentración en el desempeño de sus habilidades y no en las habilidades del contrario. Esto le da concentración, baja de ansiedad y por lo tanto, sin darse cuenta, lo acercará al triunfo.

No se trata de educar para el deporte, sino de educar a través del deporte. La actividad deportiva es considerada como un sistema de Educación, tanto sea entrenamiento físico o simplemente recreación. (Listello 1959). El método deportivo utiliza como centro de interés el gusto de los niños por las actividades deportivas para que, a través de ellas, puedan alcanzar una formación completa, física, viril, moral y social y a la vez extender el gusto por estas actividades más allá de la edad escolar.

De esta manera, en este proyecto, está involucrado un grupo de educadores especializados, que ayudarán a que los niños se adapten a la práctica de una actividad física, de acuerdo a su edad y condición física.

1.3.- ALCANCE

El deporte y la actividad física son considerados desde hace varios años un sector económico importante que busca satisfacer nuevas necesidades provenientes de las actuales condiciones de vida. Las nuevas tendencias de la práctica deportiva y actividad física en general, deben ser correctamente dirigidas y ofrecidas de una forma estructurada y sistemática aportando, en gran parte a mejorar estilos de vida, incrementando las opciones recreativas de niños y jóvenes. Esto incluye el fortalecimiento de la empresa deportiva como una buena alternativa para el desarrollo en la economía local y mundial actual.

Este proyecto consiste en la creación de una escuela de iniciación deportiva cuya infraestructura comprende la construcción de un edificio con 12 aulas, 5 oficinas y 2 consultorios médicos equipados, una cancha de fútbol de césped reglamentaria, una pista de atletismo, 2 canchas múltiples de cemento, una piscina olímpica, vestidores y áreas verdes, donde funcionará la Escuela de Iniciación Deportiva “Campeones”.

Además incluye la estructura académica, establecida por niveles de aprendizaje segmentado por edades. Cada nivel contará con programas de estudio, seguimiento psicológico y médico. De esta manera se iniciará en la práctica deportiva a niños y niñas entre 4 y 16 años, mediante formación, desarrollo y asesoramiento del deporte que mejor se adapte a sus aptitudes y capacidades.

El negocio se constituye como una empresa privada, y se diferencia de las escuelas de fútbol, de básquet o de natación, porque se desarrolla un proceso académico y se implementa la aplicación de pruebas antropométricas que permitirán determinar las fortalezas físicas de los niños y niñas que se iniciarán en la práctica deportiva, fomentando el desarrollo de la práctica deportiva de alto nivel.

El Proyecto de la Escuela de Iniciación Deportiva, comprende:

- Contratación de personal especializado en asistencia educativa en las disciplinas de fútbol, básquet, voleibol, atletismo y natación
- Infraestructura de 4 Canchas deportivas y una piscina olímpica que se ajustan a las normas del deporte profesional:
- 1 cancha de futbol profesional de césped sintético, cuyas medidas son 110 m. de largo y 75 m. de ancho
- 1 pista de atletismo oval de 400 m. de largo
- 2 canchas múltiples para las disciplinas de básquet, voleibol y futbol sala cuyas medidas son 40 m. de largo y 20 m. de ancho
- 1 piscina olímpica de 8 carriles cuyas medidas son 50 m. de largo, 25 m. de ancho y 2 m. de profundidad
- Contratación de personal especializado en medicina deportiva, traumatología y psicología infantil
- Contratación de personal especializado en aplicación de pruebas antropométricas que permitirán determinar las fortalezas deportivas de los niños y niñas.
- Contratación de personal especializado en prácticas deportivas de alto nivel con perspectivas para la captación de talentos deportivos.

1.4.-MARCO TEÓRICO

El marco teórico que fundamenta este proyecto se basa en tres pilares elementales, el deporte estudiado desde el punto de vista escolar, como un medio para la obtención de logros educativos; iniciación deportiva, dentro de un contexto donde la mayoría de niños tienen contacto con algunas disciplinas deportivas por primera vez, y por último en los modelos de enseñanza que proporciona el deporte.

Como deporte escolar nos referiremos al tipo de deporte que es realizado dentro del ámbito escolar, ya que la base serán las clases de Educación Física. Autores como Blázquez (1995a: 24), Gómez y García (1993), Guerrero (2000), incluyen a todos los deportes que se practican, durante el periodo escolar independientemente de esta asignatura pero como complemento de la misma.

Es por esto que concordamos con Giménez (2000), en que el deporte en edad escolar y el deporte escolar deben tener un enfoque notablemente educativo, de tal forma que uno sea el complemento del otro y viceversa. Sobre esto, Sánchez Bañuelos (2002) reitera que por disponer de escaso tiempo para transmitir los conocimientos deportivos en las clases de educación física, se permite cuestionar que se logren los objetivos determinados, en relación con los beneficios saludables de la actividad física.

Es necesario, enmarcarnos dentro de la fundamentación teórica de la iniciación deportiva, debido a que la mayoría de niños tendrán un primer contacto con algunas de las disciplinas deportivas planteadas en la Escuela de Iniciación Deportiva. Para Delgado (1994), la iniciación al deporte es “el momento o periodo en el que una persona comienza a aprender una habilidad específica o un deporte en concreto”.

De acuerdo con lo determinado por Giménez (2000), y luego de que elabora un encadenamiento de fundamentos relevantes dentro de la iniciación deportiva, tomando

de los análisis de autores como Blázquez, Jolibois, Antón , Álvarez del Villar, Delgado, Romero, se obtienen como características de la iniciación deportiva :

- “El aprendizaje durante esta etapa debe ser progresivo y variado. El alumno debe ampliar las múltiples posibilidades de movimientos mediante juego o tareas, para contribuir de ese modo a una formación rica y evitando la especialización temprana.”
- “El trabajo de iniciación debe ser apropiado a las características psicoevolutivas del alumno, para que de este modo haya una adquisición de los aprendizajes deportivos.”
- “A lo largo de la etapa de la iniciación deportiva, los alumnos/as deben aprender los contenidos básicos de los deportes que practiquen.”
- “La iniciación deportiva debe favorecer el proceso de socialización, inculcando en el alumno unas actitudes y valores positivos para su formación como ciudadanos.”
- “La iniciación deportiva debe comenzar antes de la pubertad, este periodo es denominado por Antón (1990: 21) como “la edad de oro de la iniciación deportiva”, ya que de este modo podremos reducir la crisis motriz que aparece en dicho etapa de la vida.”

1.5.-MARCO CONCEPTUAL

Con el objeto de sustentar este proyecto, se presenta el concepto de iniciación deportiva desde la perspectiva de varios autores, permitiendo una mejor comprensión de esta etapa dentro del desarrollo formativo de un deportista.

En una primera instancia, la iniciación deportiva se destaca como un proceso cronológico donde los niños, desde temprana edad, experimentan sus primeras vivencias en la práctica de actividades físicas reglamentadas. Así nos indica Blásquez en 1986: "...tradicionalmente, se conoce con el nombre de iniciación deportiva el período en que el niño empieza a aprender de forma específica la práctica de uno o varios deportes."

Según el diccionario, la iniciación deportiva se refiere a: "comenzar a trabajar los aspectos relativos o relacionados con el deporte". Según Jolibois (1975), es "el aprendizaje de las rutinas indispensables para la práctica de cada deporte". Poco tiempo después, Álvarez del Villar (1987: 677) agrega que "la iniciación en cualquier deporte debe buscar una variada formación de base sobre la cual poder fundamentar un rendimiento máximo posterior".

Para Pintor (1989) "la iniciación deportiva consiste en que el niño adquiera las nociones básicas del deporte, que se familiarice con él y comience a establecer las pautas básicas de conducta psicomotriz y sociomotriz orientadas de modo muy general hacia las conductas específicas del mismo". Por otro lado, Romero Granados (2001:22) determina que la iniciación deportiva es "la toma de contacto con la habilidad específica (deporte) en cualquier contexto (académico, federativo, etc.), pero respetando 'las características psicológicas y pedagógicas para el desarrollo global'".

Antón (1990:21) nos indica que "es necesario asegurar una serie de gestos armónicos y equilibrados junto a la comprensión de los conceptos del juego, definitorios o

representativos de la estructura del mismo a estas edades, para poder abordar con tranquilidad, en su momento, la crisis de la pubertad".

Finalmente, y sugiriendo la necesidad de distinguir fácilmente el deporte escolar de la práctica realizada por adultos, Contreras Jordán (1998:222) considera que la iniciación deportiva "en el contexto educativo debe suponer una conciencia crítica de lo que significa la práctica deportiva a través de una reconstrucción del conocimiento que evidencie aquellos elementos negativos que el deporte elitista y profesional encierra".

Conociendo todas estas conceptualizaciones, el enfoque se dirige al análisis de estudios que encuentran el deporte como medio de enseñanza y aprendizaje durante las primeras etapas de formación, así como en el entorno educativo, en el entrenamiento y rendimiento deportivo.

Si nos referimos estrictamente al concepto de deporte, existen varias orientaciones, de las cuales mencionamos las relevantes para este proyecto:

- Deporte Recreativo.- realizado por distracción y entretenimiento, sin dar mayor relevancia a competir o ganar. Blásquez (1999)
- Deporte Competitivo.- realizado con el objetivo de derrotar a un oponente, superarse a sí mismo, cumplir metas. Blásquez (1999)
- Deporte Educativo.- fomenta el desarrollo y la mejora de las distintas capacidades cognitivas, afectivas, sociales, motrices y psicomotrices de la persona que lo realiza. Blásquez (1999)
- Deporte Salud.- contribuye a mejorar la calidad de vida.

1.6.-OBJETIVOS GENERALES

Crear una Escuela de Iniciación Deportiva que permita el desarrollo de habilidades de niños, niñas y jóvenes, aportando múltiples y variadas experiencias motrices y deportivas, desde temprana edad, mediante la aplicación de procesos interdisciplinarios, a favor del fomento deportivo, éxito técnico deportivo y conservación de salud física y mental

Este proyecto es una estructura curricular de naturaleza pedagógica y técnica, cuyo objetivo es contribuir a la formación integral (física, intelectual, afectiva y social), de niños, niñas y jóvenes deportistas, finalidad que se obtiene mediante programas sistemáticos que proporcionan disciplina en la práctica deportiva, y conforme a sus inclinaciones, escoger el deporte como salud, recreación y/o rendimiento.

Este concepto permite discernir, ilustrar y encaminar lo que ocurre en la práctica deportiva en relación con lo que encontramos en el entorno social al que corresponde dicha práctica deportiva; labor que ciertamente necesita un planteamiento integral e interdisciplinario del fenómeno deportivo.

Se considera que el proceso de una Escuela de Iniciación Deportiva debe tener como base una teoría pedagógica que represente lo que hace y no se condicione solamente a la técnica y a la táctica deportiva como reglamentos, fundamentos, sistemas de juego, destrezas. Se tiene la seguridad que es indispensable que se considere el componente educativo, lo que implica primero establecer una definición clara de educación que permita consecuentemente con la misma, establecer igualmente una definición clara de Escuelas de Iniciación Deportiva y dentro de ésta el rol que desempeña el deporte como estrategia de formación.

En resumen, el objetivo es promover el deporte desde una temprana edad, partiendo de un modelo educativo encaminado a la formación integral de los niños y niñas, con el fin de alcanzar objetivos físico-motrices, psicológicos y afectivo-sociales, a través del deporte.

1.7.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover la práctica deportiva que consolide la actividad física, el buen uso del tiempo libre y mejora en la calidad de vida.
- Hacer uso del deporte, desde temprana edad, como un soporte relevante en la educación, asegurando la difusión de valores positivos.
- Fortalecer un modelo de iniciación deportiva que constituya una estrategia colectiva que incluya la práctica deportiva infantil.
- Desarrollar un trabajo multifuncional que se incline hacia la formación integral de niños y jóvenes inscritos en la escuela, permitiendo el resurgimiento del deporte y en especial posicionar a la ciudad y país como una verdadera competencia deportiva.
- Construir un mecanismo interdisciplinario que fomente el desarrollo académico, físico, técnico, táctico, psicológico y social en los deportistas.
- Fomentar la actividad física y práctica deportiva con la organización de eventos deportivos que representen logros para la escuela.
- Lograr reconocimiento deportivo mediante el apoyo de patrocinadores deportivos reconocidos.
- Generar impacto en el mercado brindando un novedoso servicio en la Escuela de Iniciación Deportiva.
- Considerar la práctica deportiva como instrumento para promover un estilo de vida activo y saludable, y disminuir el sedentarismo.
- Contribuir con la práctica deportiva en niños y jóvenes, proporcionando una total participación sin exclusión alguna, logrando confianza y seguridad en sí mismo mediante un equilibrio físico y emocional.

CAPÍTULO 2

2.1.- ANÁLISIS DE MERCADO

2.1.1.- SECTOR

Este análisis se enfocará en la ciudad de Guayaquil que cuenta con una población urbana de 2,278,691, de la cual 822,626 corresponden a personas con edades entre 1 y 19 años, según censo de población y vivienda (CPV-2010) realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) .

Los niños reciben desde temprana edad, una educación escolar en diferentes áreas, tanto cultural, histórica, nutricional y no menos importante una educación deportiva. El deporte, siendo una actividad física planificada, constituye un soporte fundamental de la socialización, en el marco de la educación, la salud y, en general, de la acción individual y colectiva.

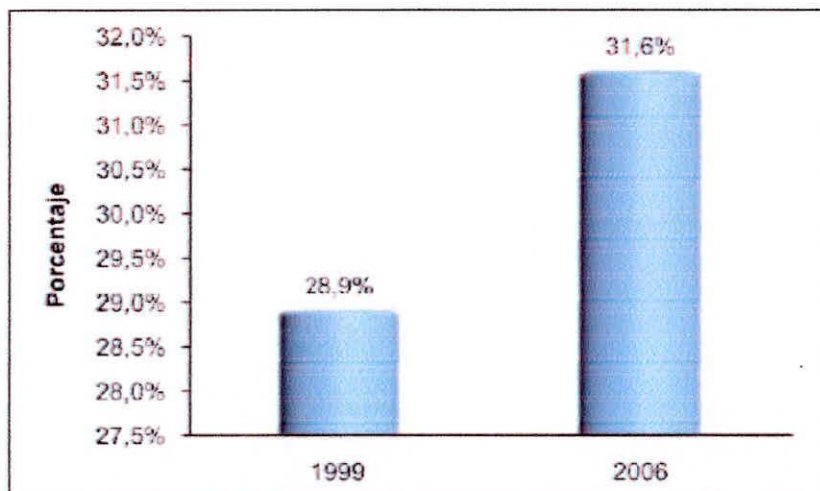
Según Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU 2007) realizada por el INEC, los niños y niñas de 5 a 12 años gastan tan solo un 4% de su tiempo en deportes y actividades al aire libre, contra un 20% de su tiempo destinado a medios de comunicación como la televisión.

Ilustración 1 Uso del Tiempo

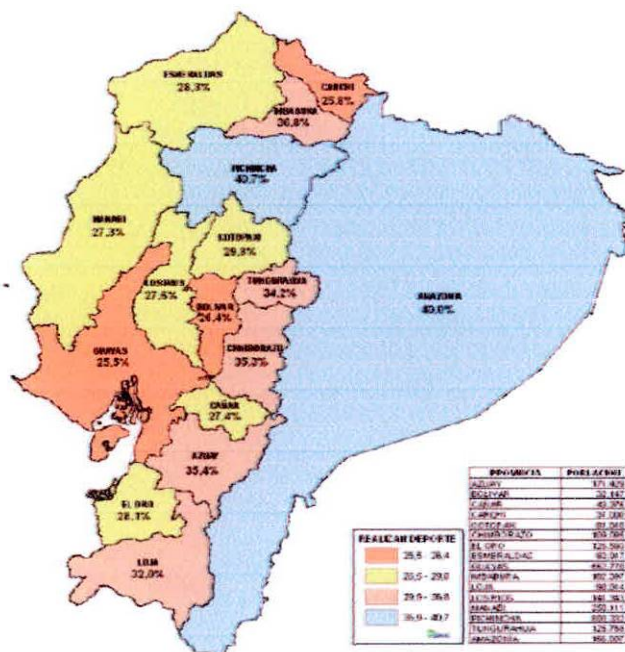
¿En qué gastan su tiempo los niños y niñas de 5 a 12 años?	
Vida social y diversión	1%
Hogar y familia	19%
Deportes y actividades al aire libre	4%
Medios de comunicación	20%
Estudios	45%
Cuidados personales	9%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU 2007). INEC
Elaborado por: Unidad de Procesamiento (UP) del INEC

Esto es confirmado por la Encuesta de Condiciones de Vida, realizada entre 1999 y 2006 por INEC, donde podemos apreciar un leve incremento, del 28.9% al 31.6% en el número de personas que practican algún deporte.



Elaboración: Subsecretaría de Información e Investigación, SENPLADES.



De la misma manera, según Encuesta de Uso del Tiempo, en el 2007, realizada por INEC, la mayoría de ecuatorianos y ecuatorianas (80%) practicarían actividades físicas menos de 3 horas a la semana, por cuanto estarían afectando seriamente su salud, por los efectos perniciosos asociados al sedentarismo.

Tabla 1: Tiempo semanal juegos en casa /fútbol, baloncesto, ajedrez, damas

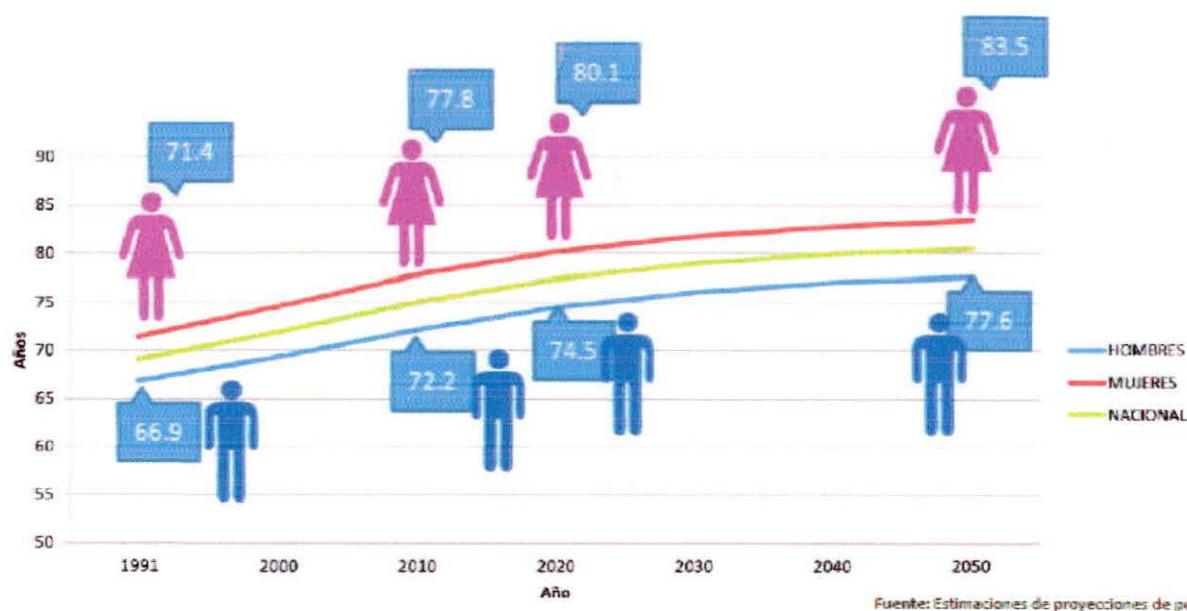
Tiempo	%	% acumulado
menos de 1h	28,2	28,2
1 - 2 h	23,7	51,9
2 - 3 h	15,6	67,5
3 - 4 h	8,5	76,1
4 - 5 h	5,9	82,0
5 - 10 h	14,1	96,1
10 - 15 h	2,6	98,7
15 - 20 h	0,6	99,3
20 - 25 h	0,3	99,6
25 - 30 h	0,2	99,8
más de 30 h	0,2	100,0

Fuente: INEC, Encuesta de Uso del Tiempo, 2007.
Elaboración: Subsecretaría de Información e Investigación,
SENPLADES.

Tomando como base la idea de que realizar actividad física de manera constante es importante, se quiere asegurarlo empezando desde la niñez, con el objetivo de lograr que la sociedad adquiriera el hábito de practicar deporte. De esta manera, se estaría contribuyendo en el desarrollo de los niños con una correcta disciplina, una adecuada nutrición y alejados de los vicios (drogas, alcohol, juegos de video, celulares, internet, etc.).

Lo que aportaría a incrementar el promedio de años de vida en el Ecuador, actualmente 75 años, según estimaciones de proyecciones de población 2010 INEC.

Gráfico 2: Estimación promedio años de vida



Según lo indicado por el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013, “el rol del deporte en la educación no ha sido percibido como un instrumento de mejora de las capacidades y potencialidades de las personas.

En la actualidad, las horas de cultura o educación física se cumplen como un simple requisito curricular, y se dictan por lo general una vez a la semana. Las actividades deportivas extracurriculares, que funcionan irregularmente y casi «espontáneamente», no son asumidas como un instrumento básico de formación”.

En este medio, en Guayaquil, existen escuelas deportivas especializadas en una determinada disciplina, cuyo objetivo es el entrenamiento físico. Los padres de familia, incentivados por fomentar en sus hijos el amor al deporte, buscan de escuela en escuela, la disciplina deportiva que agrada a sus hijos y les permita desarrollar sus habilidades. Son muchos los niños que sufren frustraciones y son desmotivados al no encontrar una disciplina deportiva acorde a sus preferencias y capacidades.

Es necesario que los niños en edad preescolar tengan la oportunidad de conocer la práctica deportiva conforme a su nivel de desarrollo y sean encaminados profesionalmente hacia la disciplina que mejor les permita desarrollar tanto físicamente como su personalidad.

El mercado actual nos enfrenta a competidores de gran envergadura, como son las escuelas que brindan clases de fútbol, natación, básquet entre otros así como las escuelas que brindan clases extracurriculares para que los alumnos practiquen algún deporte. En este sector son los competidores más fuertes que vamos a tener.

En su mayoría estas escuelas mantienen un mismo nivel de precios lo cual nos lleva a más bien ver una competencia a nivel de publicidad, innovación, calidad del servicio. Dependiendo del deporte que estas brindan el precio oscila entre los 35 y 100 dólares de inscripción y en su mayoría cobran una mensualidad que va desde 25 a 50 dólares, esto depende del deporte elegido.

Debido a esto las escuelas buscan atraer a los estudiantes mediante los servicios que ofrecen, su historia deportiva y mediante la utilización de la imagen de algún deportista profesional que ha sobresalido en el ambiente en que se desenvuelve.

2.1.2.- MERCADO

2.1.2.1.- SERVICIO

La escuela de iniciación deportiva ofrecerá un servicio integral (gestionar los recursos necesarios para garantizar la calidad del servicio) para la formación, desarrollo y asesoramiento del deporte que mejor se adapte a las aptitudes y capacidades de los niños y adolescentes de entre 3 y 17 años.

La escuela tendrá como infraestructura un edificio con 12 aulas en las cuales a los deportistas se les impartirán las clases, 5 oficinas administrativas y 2 consultorios médicos equipados para los análisis y exámenes necesarios antes, durante y después de cada práctica, una cancha de fútbol de césped reglamentaria (110 x 75 metros), una pista de atletismo (400 metros de largo) que está ubicada alrededor de la cancha de césped, 2 canchas de cemento baloncesto y voleibol), una piscina olímpica (50 x 25 metros), vestidores y áreas verdes.

Además brindará una estructura académica, establecida por cuatro niveles de aprendizaje segmentado por edades. Cada nivel contará con programas de estudio, seguimiento médico y psicológico.

Tabla 2: Niveles de Aprendizaje – Escuela de Iniciación Deportiva

NIVEL	NOMBRE	EDAD	DESCRIPCIÓN
1	Estimulación Motriz	3-5	Desarrollo de los patrones básicos de movimiento de niños y niñas a través del juego.
2	Iniciación al Deporte	6-8	Primeras experiencias o bases para la práctica deportiva.
3	Fundamentación Deportiva	9-12	Fundamentos técnicos del deporte seleccionado a través de juego pre-deportivos.
4	Especialización Deportiva	13-17	Integración de la técnica y la táctica través de actividades de juego.

El nivel 1 y 2, contará con tres cursos simultáneos de 20 niños aproximadamente. A partir del nivel 3, se tendrá un curso por cada disciplina deportiva con una capacidad máxima de 20 niños cada una. Para la inscripción de cada uno de los niveles, cada niño y niña, será evaluado con el objetivo de conocer su estado actual y nivelarlo de ser necesario.

Entre los deportes que se practicarán se tendrán: baloncesto, voleibol, fútbol, atletismo y natación, donde se contará, por cada deporte, con un entrenador profesional capacitado.

En Ecuador, es notorio darse cuenta que el deporte no es un hábito, puesto que no ha sido inculcado desde la niñez. Es importante que el deporte sea parte fundamental en la educación de los niños. Esto solo será posible, si se empieza desde una temprana edad, y sobre todo si los padres brindan el apoyo necesario para que los niños, manejen un correcto equilibrio entre sus estudios y el deporte.

La Escuela de Iniciación Deportiva tiene como meta importante contribuir para que los niños, desde temprana edad conozcan sus habilidades, de una manera planificada, sin presión ni obligación alguna. Además, se conseguirá que los padres tengan la posibilidad de identificar las habilidades que sus hijos tienen y así, de una manera sencilla, inculcarle el deporte adecuado que debe practicar.

Adicionalmente habría que considerar que este país, en los temas de deporte ha dado escasos resultados positivos en competencias internacionales. Sin duda, los mayores logros del deporte ecuatoriano están asociados a esfuerzos individuales o corporativos, según lo comentado por Juan Carlos Ayala, futbolista profesional retirado, ex jugador del club Sociedad Deportiva Aucas.

Como valor agregado a ofrecer la práctica continua de un deporte, la Escuela de Iniciación Deportiva consciente que el ejercicio físico tiene muchas implicaciones en el desarrollo de los estudiantes, se ha preocupado por hacer de la escuela un Centro de Desarrollo Integral, aprovechando los beneficios del deporte, la escuela busca potencializar a través de la asistencia médica, nutricional y psicológica, el desarrollo integral de los estudiantes, debidamente supervisado, esto comprende mejorar sus condiciones físicas, sociales y psicológicas.

Según el Dr. Gonzalo Fernández, traumatólogo Clínica Alemana - 2013, la educación física y el deporte desarrollan capacidades como la percepción espacial, la coordinación motora, la agilidad y el equilibrio. A nivel social, los menores aprenden a asumir ciertas responsabilidades, comprenden las normas establecidas, y conviven con los éxitos y fracasos.

La fortaleza de este proyecto se basa en iniciar a niños y niñas en el deporte desde una temprana edad, de tal manera que a futuro sea un hábito realizar actividades físicas. Sin embargo, el reto será competir con escuelas deportivas con trayectoria y éxitos reconocidos en la sociedad. Para lograr ventaja sobre la competencia, la Escuela contará con profesionales destacados en las diferentes áreas deportivas e incluso en las áreas de soporte como salud y orientación.

2.1.2.2.- CLIENTE

Los clientes potenciales de este servicio serán los padres de familia que viven en la ciudad de Guayaquil y en sus alrededores como vía Samborondón y Durán, y que tengan hijos con edades entre 3 y 17 años, sin importar la clase social a la que pertenezcan.

Los clientes se deciden por este servicio por el precio que es muy similar al de otras escuelas pero además se dan cuenta que la calidad del servicio que se brindará será más completo ya que se cubrirán todos los aspectos deportivos y psicológicos que el niño necesita para tener el mejor desempeño en el deporte seleccionado.

Todo esto lo pudimos corroborar según las encuestas y entrevistas que se hicieron a los padres de familia, donde nos expresaron mucho interés en el tema de la iniciación deportiva, ya que muchas escuelas no brindan dicho servicio.

2.1.2.3.- COMPETENCIA

En Guayaquil existen más de 100 escuelas dedicadas a ofrecer al menos una actividad deportiva. Sin embargo, pocas ofrecen un servicio con la calidad deseada. El resto de escuelas que están en el mercado no pueden proveer un servicio competitivo en calidad como el de la Escuela de Iniciación Deportiva, pues los métodos que usan no son los más efectivos y tampoco poseen las instalaciones y la administración adecuada.

La Escuela de Iniciación Deportiva será fuerte frente a las demás escuelas, debido a que usará pruebas y test físicos y Antropométricos (Somatotipo y Masa Corporal) que permitirá tener un mejor análisis de todos los aspectos del futuro deportista. Se podrá conocer la evolución que el deportista ha tenido durante cada etapa permitiendo, si es el caso, hacer cualquier tipo de cambio o mejora para el rendimiento del deportista. A largo plazo esto será una ventaja competitiva importante, debido a que se podrá asegurar de un mejor servicio y se podrá hacer un mejoramiento continuo de los procesos que la Escuela de Iniciación Deportiva sigue.

Además la Escuela de Iniciación Deportiva ofrece más de una actividad deportiva en un solo lugar, teniendo los recursos necesarios (canchas, vestidores, consultorios, gimnasio) para que el deportista pueda desarrollarse físicamente, lo que pocas escuelas en la actualidad no ofrecen; esto será otra ventaja para este proyecto.

2.1.2.4.- TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

Se considera como mercado global a los niños y niñas de la ciudad de Guayaquil, aproximadamente 614,023 según el Censo de Población y Vivienda (CPV-2010) realizado por el INEC.

Es importante destacar que en la actualidad, uno de los objetivos del Ministerio del Deporte es “Incentivar a la toma de conciencia sobre la importancia que tiene la Actividad Física y el Deporte para el desarrollo de los diferentes grupos sociales”, así como también en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013, incorpora el deporte como parte de su objetivo 2, “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”. Todo esto conlleva a una tendencia favorable del consumo futuro.

2.1.2.5.- TAMAÑO DEL MERCADO

La estimación de la demanda, se basa en encuestas realizadas a las escuelas y colegios San José La Salle, Centro Educativo Naciones Unidas e Isabel Morlás #51. Estas instituciones cubren los niveles sociales bajo, medio y medio alto, lo que nos permite comprender su comportamiento y preferencias. Esto nos permitió determinar un volumen de ventas inicial de 300 inscritos al año, distribuidos en los cuatro niveles académicos, con un incremento del 10% anual, según proyección del mercado actual.

2.1.3.- PLAN DE MERCADEO

2.1.3.1.- ESTRATEGIA DE PRECIO

Para el establecimiento de los precios, se tomó como referencia el precio promedio de la competencia, en lo que se refiere a escuelas deportivas. De acuerdo a una proyección de ingresos y egresos, se obtuvo un margen de utilidad del 21.33%.

Tabla 3: Detalle de precios

RUBRO	PRECIO UNITARIO
Matrícula	\$70.00
Pensión	\$70.00
Uniforme	\$50.00

Adicionalmente, luego del tercer año, se tendrían ingresos por derechos de formación, generados por reconocimiento al mérito deportivo de los estudiantes, se estima un valor de \$20,000.00 por jugador.

A pesar de entregar un valor agregado a los clientes, preferimos iniciar con precios establecidos por una competencia indirecta con el objetivo de darnos a conocer y en poco tiempo destacar con la calidad en el servicio.

2.1.3.2.- ESTRATEGIA DE VENTA

Los clientes iniciales serán los niños de edad preescolar, entre 3 y 5 años, cuyo domicilio se encuentre ubicado en la Vía a Samborondón, sector donde se encontrarán las instalaciones de la escuela. Con el objetivo de establecer contacto con ellos, se realizarán visitas a las escuelas ubicadas en el sector, así como también visitas a las urbanizaciones privadas próximas. En estas visitas, se presentarán los beneficios de la iniciación deportiva mediante videos, folletos y dramatizaciones. Lo mismo se repetirá en sectores cercanos como el norte de la ciudad de Guayaquil.

Se utilizarán las redes sociales como Facebook y Twitter para tener contacto directo con posibles clientes, y mediante una página web de la escuela permitir que conozcan el servicio que ofrecemos. En forma menos directa, se utilizarán los medios de comunicación como prensa, televisión y radio para dar a conocer este servicio.

Para todo se estima un desembolso inicial de \$6,000.00 en el primer año.

2.1.3.3.- ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Las estrategias que se utilizarán para lograr posicionamiento en la mente de los clientes son:

- Publicidad: Se llevará acabo usando los siguientes medios de comunicación:
 - Póster: Ubicados en lugares que son atractivos para niños y sus padres como son: los centros comerciales, parques, etc.
 - Trípticos o folletos: Estos contendrán la información de los deportes que la Escuela de Iniciación Deportiva brinda, una breve descripción de los mismos, dirección de la escuela, horarios, valor de la inscripción y las cuotas mensuales, lugares para la inscripción, y en donde puede obtener más información. Estos documentos serán colocados en las escuelas, restaurantes, serán entregados en parques, etc.
 - Gigantografía: Lona en la que se pondrá la información relevante de la Escuela de Iniciación Deportiva y esta será ubicada en un lugar visible para los clientes a los que apuntamos. La gigantografía tendrá el logotipo, frase y/o slogan que hará que los clientes se fijen más en el servicio que se brinda.
 - Página Electrónica (WEB): Elaboración de un sitio web con imágenes y colores atractivos para los clientes; además en la que se mostrará la información más relevante acerca de los deportes que brindamos, parte médica y nutricional que la Escuela de Iniciación Deportiva brinda.

- Televisión/Radio: Se mostrará un breve video (televisión) o se difundirá el audio (radio) en el cual se nombrarán los beneficios y ventajas de la Escuela de Iniciación Deportiva y además de la dirección y precios que ofrecemos.
- Promoción de Ventas: Se realizará la estrategia de:
 - Reducción de precios: En el momento de que se inscriban hermanos se realizará un descuento del 5%, en la pensión, a partir del segundo miembro del hogar. Además se hará un descuento por referidos, es decir si una persona recomienda este servicio a otra y esta última se inscribe, la persona que refirió tendrá un descuento del 5% en la matrícula.

2.2.- ANÁLISIS TÉCNICO

La Escuela de Iniciación Deportiva brindará el servicio mediante una estructura académica diseñada por niveles, dependiendo de la edad de los estudiantes, y de acuerdo a la disciplina deportiva seleccionada para cada estudiante de acuerdo a su preferencia y habilidad.

La enseñanza se imparte tanto en forma práctica como teórica, y acompañada de un seguimiento médico y psicológico.

2.2.1.- NIVELES ACADÉMICOS

Como se indica en el Capítulo 1 de este trabajo, la Escuela de Iniciación Deportiva desarrollará 4 niveles de formación relacionados con el deporte.

Tabla 4: Niveles de Formación

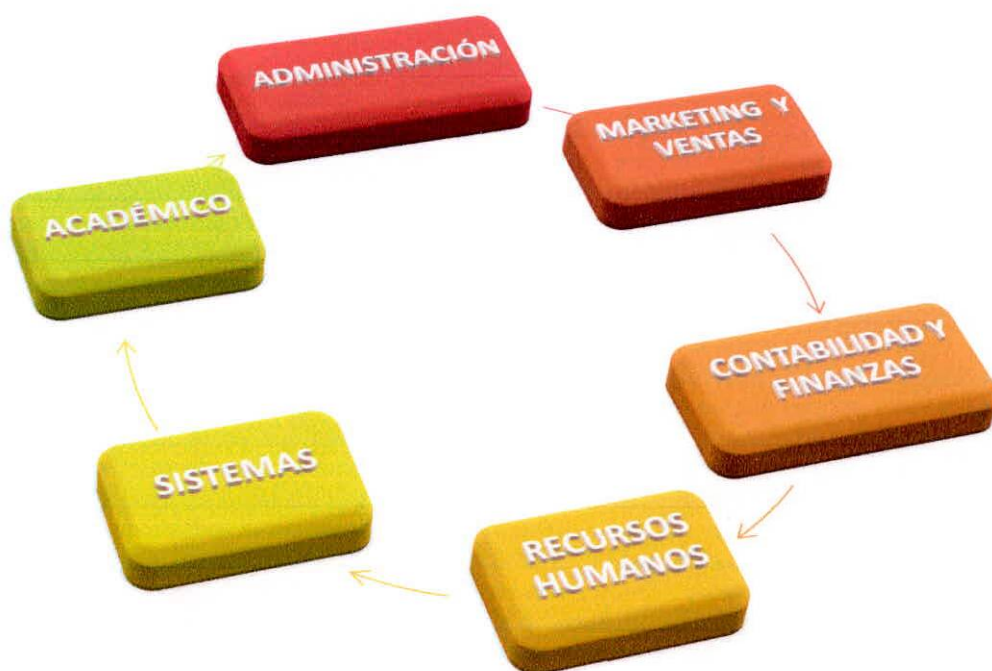
NIVEL	NOMBRE DEL NIVEL	RANGO DE EDADES DE LOS ESTUDIANTES
1	ESTIMULACIÓN MOTRIZ	3 A 5 AÑOS
2	INICIACIÓN AL DEPORTE	6 A 8 AÑOS
3	FUNDAMENTACIÓN DEPORTIVA	9 A 12 AÑOS
4	ESPECIALIZACIÓN DEPORTIVA	13 A 17 AÑOS

Elaborada por: Los Autores

2.2.2.- MACROPROCESO

A nivel macro se ha segmentado el negocio en seis grandes áreas funcionales para organizar la forma de trabajo de este proyecto: Administración, Académico, Marketing y Ventas, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas.

Ilustración 3: Macroproceso



2.2.3.- PROCESOS

2.2.3.1.- PROCESO ADMINISTRACIÓN

Este proceso constituye un aporte para la organización, se encarga de administrar los recursos materiales, tecnológicos y los activos; así como la administración de los servicios generales de la Escuela de Iniciación Deportiva, que permitirán su óptimo funcionamiento. Aquí se consideran las siguientes áreas: Administración General, Compras y Mantenimiento



2.2.3.1.1.- SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN GENERAL

Esta área cubre la administración de contratos y convenios, desde la solicitud hasta la suscripción. También lo que se refiere al control de activos fijos, considerando administrar inventario y movimiento de equipos. Finalmente se administra servicios generales, como servicios básicos y seguridad.



2.2.3.1.2.- SUBPROCESO COMPRAS

Este subproceso describe el ciclo que debe cumplir la compra de un bien o servicio, desde la elaboración del requerimiento hasta que se recibe el bien o servicio solicitado, incluyendo el registro en inventario.



2.2.3.1.3.- SUBPROCESO MANTENIMIENTO

Este subproceso describe la forma de administrar y ejecutar el correcto mantenimiento de edificios, canchas, áreas verdes, instalaciones eléctricas y redes.



2.2.3.2.- PROCESO ACADÉMICO

Corresponde a las actividades que se realizan como los servicios de la Escuela de Iniciación Deportiva y que constituyen la esencia del negocio. Establece los criterios que serán guía para la acción de los procesos de integración, organización y funcionamiento de la Estructura Académica General.

El área Académica es la responsable de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico. Su enfoque está relacionado a la articulación de la educación, la ciencia, la comunicación y la tecnología ya que el futuro de este país debe estar profunda e íntimamente relacionado con la capacidad que tengamos de adaptarnos a la nueva era del conocimiento.

En el caso de la Escuela de Iniciación deportiva, el área académica, está de la mano con la ejecución de las clases teóricas y prácticas, el uso de la biblioteca, del cyber, de las bibliotecas virtuales y, su interrelación con las áreas de apoyo como son: medicina general, psicología, nutrición y salud.



2.2.3.2.1.- SUBPROCESO SERVICIOS

A continuación se detalla, mediante flujogramas, el contenido de cada nivel académico.

NIVEL 1: ESTIMULACIÓN MOTRIZ

Este flujo describe los componentes del primer nivel, siendo la base la estimulación, recreación y juegos deportivos.

Estimulación motriz permite realizar trabajo corporal desde todas las perspectivas, como movimiento del cuerpo, conocimiento y reconocimiento del mismo, dominio del espacio, en el tiempo y con objetos.



NIVEL 2: INICIACIÓN AL DEPORTE

Este flujo describe los componentes del segundo nivel, siendo la base la historia del deporte, disciplina deportiva y reglas básicas del juego.

En este nivel comienzan a sentirse más fuertes, con más valor frente a los demás y controlan más sus sentimientos y emociones.



NIVEL 3: FUNDAMENTACIÓN DEPORTIVA

Este flujo describe los componentes del tercer nivel, siendo la base las competencias deportivas, nutrición deportiva y reglamentos deportivos.

Se basa en un plan integral que involucra preparación física, técnica, táctica, psicológica y teórica. Aquí se definen objetivos, contenidos y métodos de apoyo, para luego tener controles periódicos.



NIVEL 4: ESPECIALIZACIÓN DEPORTIVA

Este flujo describe los componentes del cuarto nivel, siendo la base la psicología del deporte, fisiología humana, primeros auxilios.

Este nivel dirige a un deportista a la práctica deportiva competitiva. Esto implica un entrenamiento progresivo, cuyo objetivo es lograr la mejora de los diferentes aspectos (orgánicos, funcionales, técnicos y tácticos) necesarios para conseguir un rendimiento óptimo en la disciplina escogida.



2.2.3.2.2.- SUBPROCESO PLAN DE ESTUDIOS

Este subproceso detalla el mecanismo para el diseño, elaboración, ejecución y evaluación del plan académico, base para este proyecto.



2.2.3.2.3.- SUBPROCESO APOYO ACADÉMICO

Este flujograma describe las áreas que serán el apoyo del proceso académico: control médico y recursos complementarios como cyber y biblioteca.



2.2.3.3.- PROCESO MARKETING Y VENTAS

El marketing y las ventas constituyen un proceso clave para el éxito del negocio, implica diseñar y establecer las estrategias que permitan posicionar este servicio y lograr el nivel de ventas requerido para el normal desarrollo de la organización.



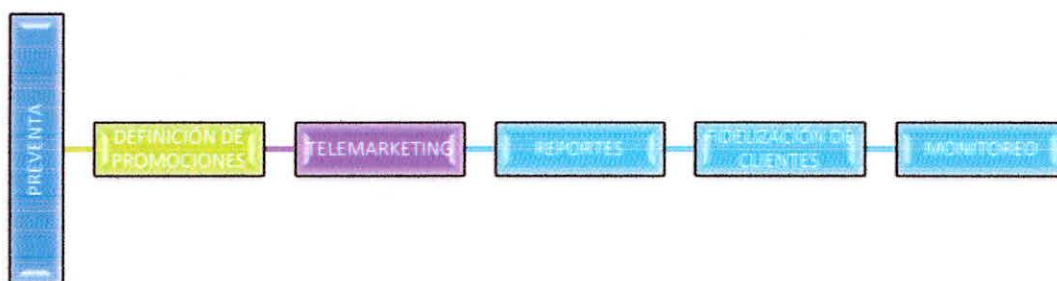
2.2.3.3.1.- SUBPROCESO MERCADEO

Este flujo describe la forma como se aplicarán estrategias de marketing que nos permita crecer en el mercado.



2.2.3.3.2.- SUBPROCESO PREVENTA

Este proceso nos permite conocer a los clientes potenciales, en el sentido de comprender sus necesidades y características.



2.2.3.3.3.- SUBPROCESO VENTA

Este flujo describe el proceso de comercialización de los servicios ofrecidos por la Escuela de Iniciación Deportiva.



2.2.3.3.4.- SUBPROCESO POST-SERVICIO

Este flujo describe el proceso a realizar luego de la venta, mediante el registro y control de sugerencias y reclamos, nos mantendremos en un mejoramiento continuo asegurando la calidad del servicio.



2.2.3.4.- PROCESO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Este proceso presenta un sistema de información para la media y alta dirección que, a través de la realización del proceso contable, suministra información económica relevante para la gestión.



2.2.3.5.- PROCESO RECURSOS HUMANOS

El proceso de Recursos Humanos indica las actividades que se realizan para conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características están de acuerdo con los objetivos de la empresa.



2.2.3.6.- PROCESO SISTEMAS

Este proceso permite el desarrollo y programación de software que optimicen la gestión administrativa y académica del negocio. Así como el soporte a los usuarios y el mantenimiento de las tecnologías de información.



2.2.4.- LOCALIZACIÓN

El análisis de la localización de un proyecto es muy útil para determinar el éxito o fracaso del mismo, ya que decidir dónde realizar la implantación del proyecto considera criterios económicos, estratégicos, institucionales, técnicos, sociales, entre otros más. Razón por la cual el objetivo más importante, independientemente de la ubicación

misma, es pensar en aquella que conduzca a la maximización de la rentabilidad del proyecto entre las alternativas que se consideren factibles.

De tal modo que para la determinación de la mejor ubicación del proyecto, el estudio de localización se ha subdividido en dos partes: Macrolocalización y Microlocalización.

2.2.4.1.- MACROLOCALIZACIÓN

La macrolocalización se refiere a la ubicación de la macrozona dentro de la cual se establecerá este proyecto ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA estará ubicada en la Provincia del Guayas, una de las 24 provincias de la República del Ecuador, localizada en la región litoral del país, al suroeste del mismo.

Ilustración 4: Mapa de la Provincia del Guayas

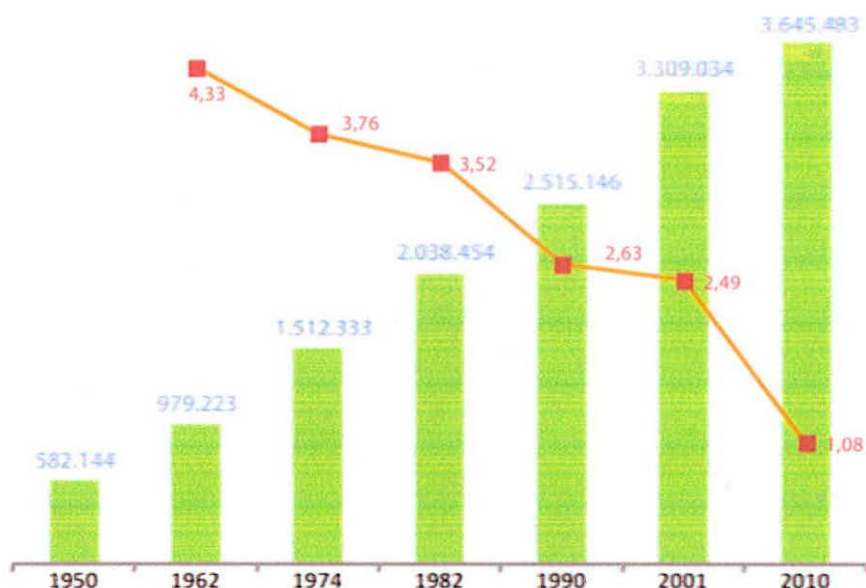


La provincia del Guayas limita al norte con las provincias de Manabí y Los Ríos, al sur con la Provincia de El Oro, al este con las provincias de Los Ríos, Bolívar, Chimborazo, Cañar y Azuay, y al oeste con la provincia de Manabí y la provincia de Santa Elena y el Océano Pacífico.

En otro aspecto, la mayor parte de la población de la provincia del Guayas está concentrada en su capital, Guayaquil. Más de 2.291.379 de habitantes fueron registrados en el censo del 2010, y esa cifra ha crecido considerablemente en los últimos años.

La población de la provincia del Guayas, por los años 1950, llegaba a los 582.144 habitantes, pero para el año 2010, la población total era de 3.645.483 personas según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Ilustración 5: Crecimiento Poblacional Provincia del Guayas



Para el 2015 el INEC estima que esta cifra llega a 4.086.089 ⁴ personas. Existe un rápido crecimiento de la población, especialmente la urbana, debido a las corrientes migratorias internas de alta importancia, de distintas zonas del Ecuador, que le confieren un acentuado carácter heterogéneo.

Hay que destacar el establecimiento de inmigrantes de diferentes países de Europa, Asia y Medio Oriente, cuyo aporte al desarrollo de las actividades económicas, artísticas y culturales ha sido importantes.

Guayas está dividido en 25 cantones, que a su vez están conformados por 50 parroquias urbanas y 35 parroquias rurales. Cada uno de los cantones es administrado a través de una municipalidad y un consejo cantonal, su responsabilidad es administrar las cortes judiciales regionales, realizar el mantenimiento de carreteras y autopistas, administrar los presupuestos del gobierno del estado para programas de asistencia social y económica, y administrar, en ciudades menores, infraestructuras tales como parques, facultades, distritos escolares y sistemas de saneamiento básico.

La Provincia del Guayas es el mayor centro financiero, comercial e industrial de la República del Ecuador. Por tener 3,6 millones de habitantes, que representa el 30% de la población del Ecuador, Guayas es la provincia más poblada del país. Esta es una de las principales razones por la cual, la macrolocalización de la ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA, será en la provincia mencionada.

2.2.4.2.- MICROLOCALIZACIÓN

En lo referente a la microlocalización de este proyecto ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA, consideramos idóneas 3 alternativas, de acuerdo al mercado actual de este negocio: Vía a Samborondón, Vía a la Costa y en el sector Norte de la ciudad de Guayaquil.

⁴ http://www.inec.gob.ec/proyecciones_poblacionales/presentacion.pdf

En cuanto a costos, no se encontraron diferencias relevantes entre las 3 alternativas. Entre los costos investigados tuvimos: servicios básicos, mano de obra, transporte, terreno.

Las ubicaciones mencionadas cuentan con cierto grado de disponibilidad de mano de obra, disponibilidad de terreno, facilidades de transporte, accesibilidad de los mercados, disponibilidad de servicios básicos y seguridad.

Existen factores que se presentan con mayor o menor intensidad en cada una de las localizaciones, es por esto que según estudio realizado, se determinaron que 5 de estos factores influyen con alto grado de importancia en la selección de la mejor ubicación. Estos factores son: cercanía para los clientes, cercanía con los proveedores, disponibilidad de terrenos, facilidades de acceso y seguridad.

Por ser estos factores subjetivos, es necesario realizar una evaluación por el método de Brown y Gibson partiendo que los factores objetivos no tienen ninguna relevancia por sobre los factores subjetivos.

En primer lugar, se realizó una comparación pareada entre factores, donde tuvimos el resultado de que la seguridad es lo más valorado para este tipo de negocio, seguido de la disponibilidad de terrenos, puesto que necesitamos que sea un lugar amplio y natural.

El siguiente tema importante es la cercanía para los clientes por ser básicamente un negocio que provee servicios. Finalmente se consideran, con una mínima diferencia entre ellos, la facilidad de vías de acceso y cercanía para los proveedores como puntos relevantes para la selección. El detalle del cálculo se muestra en la tabla a continuación:

	Cercanía clientes	Cercanía proveedores	Disponibilidad de terreno	Acceso	Seguridad	Suma	Wi
Cercanía clientes	-	1	0	1	0	2	0,20
Cercanía	0	-	0	0	0	0	0,00

proveedores							
Disponibilidad de terreno	1	1	-	1	0	3	0,30
Acceso	0	1	0	-	0	1	0,10
Seguridad	1	1	1	1	-	4	0,40
TOTAL						10	

Continuamos con la comparación pareada entre las ubicaciones alternativas y los factores subjetivos. Esto dio como resultado diferencias en las preferencias entre factores con respecto a las alternativas de ubicación planteadas.

En lo que se refiere a la cercanía para los clientes, se analizó que en la Vía a Samborondón se tiene mayor afluencia de posibles clientes de este servicio, seguido del sector norte de la ciudad de Guayaquil y finalmente donde sería en menor grado la Vía a la Costa. Así mismo para la cercanía de proveedores, en cambio, se determinó que el sector Norte de Guayaquil estaría muy próximo a posibles proveedores de los insumos necesarios para el negocio, no siendo así para las zonas de la Vía a Samborondón y Vía a la Costa.

Evidentemente, el factor de disponibilidad de terrenos, se da favorablemente en la Vía a Samborondón y Vía a la Costa, pero en el sector norte de la ciudad de Guayaquil es muy poco probable encontrar un terreno disponible que sea lo suficientemente amplio y que esté rodeado de un ambiente natural.

Otro tema importante es la facilidad de acceso, siendo la Vía a Samborondón la más favorable durante cualquier época del año, en cambio la Vía a la Costa también es favorable a excepción en la temporada de invierno por ser época de playa, y finalmente el sector Norte de Guayaquil es la menos favorable por ser una zona activa de la ciudad donde permanente hay tráfico de vehículos en horas pico durante días laborables y no laborables.

Como último factor, tenemos la seguridad, que para este negocio, como se indicó al inicio, es el más importante para este tipo de negocio. De acuerdo a estadísticas

obtenidas, la Vía a Samborondón y la Vía a la Costa son igualmente seguras, no siendo así el sector norte de la ciudad de Guayaquil. Toda esta información se refleja en el siguiente cuadro explicativo:

Cercanía clientes					Cercanía proveedores					Disponibilidad de terreno					Acceso					Seguridad				
A	B	C	T	Ri	A	B	C	T	Ri	A	B	C	T	Ri	A	B	C	T	Ri	A	B	C	T	Ri
-	1	1	2	0,7	-	1	0	1	0,3	-	1	1	2	0,5	-	1	1	2	0,7	-	1	1	2	0,5
0	-	0	0	0,0	1	-	0	1	0,3	1	-	1	2	0,5	0	-	1	1	0,3	1	-	1	2	0,5
0	1	-	1	0,3	1	1	-	2	0,5	0	0	-	0	0,0	0	0	-	0	0,0	0	0	-	0	0,0
			3					4					4					3					4	

Cabe indicar que:

A	Vía a Samborondón
B	Vía a la Costa
C	Norte de Guayaquil

A continuación se coloca el índice inicial obtenido y el puntaje relativo entre los factores subjetivos y las ubicaciones alternativas:

	Puntaje Relativo Rij			Índice Wi
	Vía a Samborondón	Vía a la Costa	Norte de Guayaquil	
Cercanía clientes	0,67	-	0,33	0,20
Cercanía proveedores	0,25	0,25	0,50	0,00
Disponibilidad de terreno	0,50	0,50	-	0,30
Acceso	0,67	0,33	-	0,10

Seguridad	0,50	0,50	-	0,40
------------------	------	------	---	-------------

Aplicando la fórmula: $FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} W_j$, obtenemos:

FS Vía Samborondón	0,55
FS Vía a la Costa	0,38
FS Norte de Guayaquil	0,07

El análisis de microlocalización nos indica cuál es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macrozona elegida. Por este motivo determinamos que la ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA estará ubicada en la Vía a Samborondón Km 5 junto a la urbanización Riviera.

El entorno donde se encuentra localizado el terreno, cuenta con la infraestructura y servicios públicos necesarios como son los servicios de agua, electricidad, pavimentación, drenaje, teléfono, transporte terrestre, centros comerciales, bancos, iglesias, centros de salud, escuelas, panteones, parques, unidades habitacionales, entre otros.

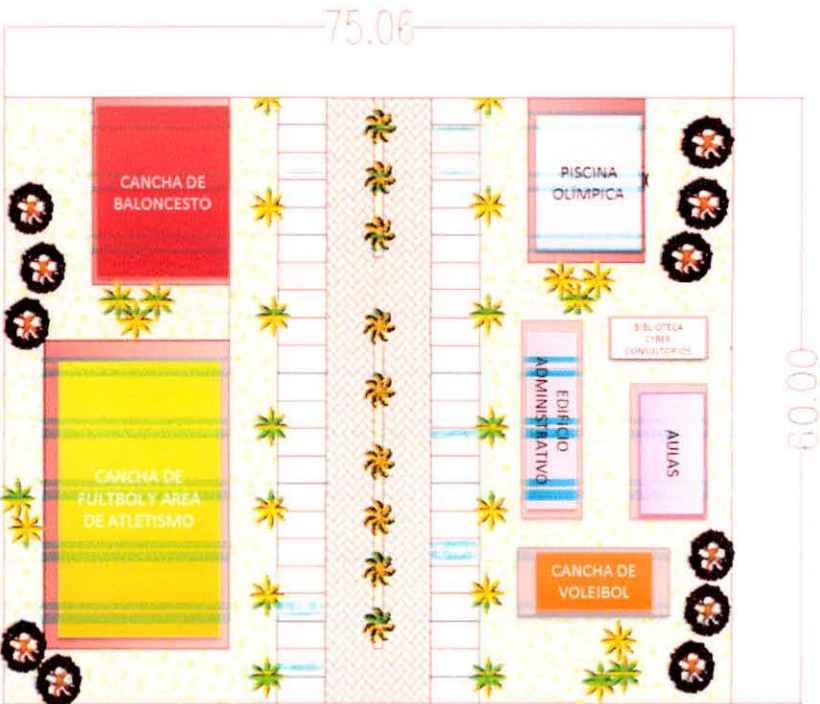
Además cumple con las especificaciones legales y de mercado necesarias para su instalación, al no existir impedimento alguno por parte de las autoridades municipales que de una u otra forma restrinjan o prohíban el uso comercial que se le dará al mismo y por otra parte, existe la posibilidad de acceder al mercado de consumo y a fuentes de abastecimiento de materiales, mano de obra y recursos financieros necesarios para la operación del negocio, cumpliéndose de esta manera factores imprescindibles que deben contemplarse en todo proyecto de inversión.

2.2.5.- BALANCES

2.2.5.1.- BALANCE DE OBRAS FÍSICAS

Obra	m2	Valor Unitario	Total
Terreno	4,503.60	80.00	360,288.00
Cancha: Baloncesto	152.00	300.00	45,600.00
Cancha:Futbol y Atletismo	508.00	400.00	203,200.00
Piscina Olímpica	120.00	300.00	36,000.00
Cancha Voleibol	80.00	300.00	24,000.00
Edificio Administrativo	257.00	400.00	102,800.00
Parqueo	460.00	20.00	9,200.00
Áreas Verdes	2,223.00	20.00	44,460.00
Aulas	450.00	300.00	135,000.00
Biblioteca, Cyber y Consultorios médicos	120.00	300.00	36,000.00
Total			996,548.00

Este balance nos muestra la inversión a realizar en cuanto a obras físicas de construcción para la puesta en marcha del proyecto. Cabe indicar que estos valores son parte de la inversión inicial.



2.2.5.2.- BALANCE DE GASTOS PRE-OPERATIVOS

Este balance muestra el detalle de los gastos que se tendrán antes de empezar con la operación del negocio.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Imprevistos	1	10,315.55	10,315.55
Permisos funcionamiento	4	350.00	1,400.00
Medidor de energía eléctrica	1	420.00	420.00
Medidor de agua	1	450.00	450.00
Línea telefónica	1	370.00	370.00
Contratación de personal	1	200.00	200.00
Constitución de empresa	1	740.00	740.00
Estudio de mercado y factibilidad	1	300.00	300.00
TOTAL			14,195.55

Cabe indicar que se consideró el 1% de los costos totales para imprevistos. Estos valores son parte de la inversión inicial.

2.2.5.3.- BALANCE DE EQUIPOS

Este balance detalla el listado de equipos y tecnologías necesarias para la operación del negocio.

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Computador de escritorio	6	420.00	2,520.00
Impresora Multifuncional	2	99.00	198.00
Arcos de futbol	2	220.00	440.00
Soportes tableros de baloncesto	2	135.00	270.00
Postes de voleibol	2	50.00	100.00
Equipos médicos	1	800.00	800.00
Camilla de emergencias	2	180.00	360.00
Pupitres	60	33.00	1,980.00
Libros varios	50	30.00	1,500.00
Máquinas de ejercicios	6	382.00	2,292.00
Bloques de salida (piscina)	8	24.00	192.00
Pizarras electrónicas	3	990.00	2,970.00
Licencia Biblioteca Virtual	1	1,500.00	1,500.00
Software administrativo	1	1,220.00	1,220.00
Dominio y hosting	1	60.00	60.00
Diseño sitio web	1	800.00	800.00
Licencias de software	6	60.00	360.00
Redes de futbol	2	90.00	180.00
Redes de Baloncesto	2	24.00	48.00
Redes de Voleibol	1	44.00	44.00
TOTAL			17,834.00

Cabe indicar que estos valores son parte de la inversión inicial.

2.2.5.4.- BALANCE DE MUEBLES Y ENSERES

Este balance detalla el listado de muebles y enseres para oficina, con sus correspondientes valores monetarios de compra.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
Escritorio	16	170.00	2,720.00
Silla de escritorio	16	65.00	1,040.00
Silla de espera	10	28.00	280.00
Archivador	4	120.00	480.00
Mesa y sillas – Biblioteca	1	280.00	280.00
Teléfono fijo	6	15.00	90.00
Celular	2	120.00	240.00
Base celular	2	53.00	106.00
Central Telefónica	1	450.00	450.00
Central de aire acondicionado	2	1,600.00	3,200.00
Bomba de Agua	1	250.00	250.00
Aire acondicionado de pared	1	200.00	200.00
Dispensador de agua	2	40.00	80.00
Camilla para consultorio medico	1	1,500.00	1,500.00
SERVER HP PN:638181001 ML-350 G6 E5645 2.4GHZ	1	2,700.00	2,700.00
TOTAL			13,616.00

Cabe indicar que estos valores son parte de la inversión inicial.

2.2.5.5.- BALANCE DE INSUMOS

Este balance detalla el listado de insumos, con su respectivo costo, que serán necesarios adquirir mensualmente, por ser de vital importancia para el negocio.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
Implementos de futbol	1	50,00	50,00
Implementos de atletismo	1	160,00	160,00
Insumos Médicos	1	150,00	150,00
Balones oficiales	7	85,00	595,00
Pitos	6	8,00	48,00
División de Carriles (piscina)	7	10,00	70,00
Suministros para clases	1	80,00	80,00
Juegos infantiles	10	35,00	350,00
Uniformes	300	20,00	6.000,00
TOTAL			7.503,00

2.2.5.6.- BALANCE DE COSTOS INDIRECTOS

Este balance detalla el listado de insumos, cuyo costo deberá ser cancelado mensualmente, a pesar de no afectar directamente al negocio.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	
		UNITARIO	TOTAL (\$)
Servicios Básicos	1	1.150.00	1.150.00
Base celular	1	200.00	200.00
Internet	1	80.00	80.00
Gasolina	1	120.00	120.00
TvCable	1	24.00	24.00
Suministros de oficina	1	50.00	50.00
Suministros de limpieza	1	50.00	50.00
Plan celular	2	20.00	40.00
Mantenimiento de máquinas de ejercicio	1	50.00	50.00
Mantenimiento de piscina	1	50.00	50.00
Mantenimiento cancha futbol	1	150.00	150.00
Mantenimiento canchas baloncesto y boleibol	1	50.00	50.00
Mantenimiento de equipos de computación	1	40.00	40.00
TOTAL			2,054.00

2.2.5.7.- BALANCE DE PERSONAL

Este balance detalla el listado del personal necesario para el funcionamiento del negocio, permitiendo proyectar los costos mensuales de la nómina.

DESCRIPCIÓN	#	SUELDO	SUBTOTAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APORTE PATRONAL <i>11,15</i>	FONDOS RESERVA	TOTAL AÑO 1	TOTAL
Entrenadores	5	600.00	3,000.00	250.00	132.50	334.50	249.90	3,611.00	3,860.90
Médico-Nutricionis	1	800.00	800.00	66.67	26.50	89.20	66.64	982.37	1,049.01
Psicólogo	1	400.00	400.00	33.33	26.50	44.60	33.32	504.43	537.75
Recepción	1	318.00	318.00	26.50	26.50	35.46	26.49	406.46	432.95
Mantenimiento	2	318.00	636.00	53.00	53.00	70.91	52.98	786.41	839.39
Finanzas y Contab	1	700.00	700.00	58.33	26.50	78.05	58.31	862.88	921.19
RRHH	1	400.00	400.00	33.33	26.50	44.60	33.32	504.43	537.75
Sistemas	1	500.00	500.00	41.67	26.50	55.75	41.65	623.92	665.57
Administración general	1	800.00	800.00	66.67	26.50	89.20	66.64	982.37	1,049.01
Asistente administración	1	318.00	318.00	26.50	26.50	35.46	26.49	406.46	432.95
TOTAL								9,803.23	10,458.97

2.3.- ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio “Escuela de Iniciación Deportiva” se constituye en un servicio integral que complementará la formación educativa de los niños y adolescentes que habitan en la ciudad de Guayaquil, mediante la práctica deportiva dirigida por profesionales en las disciplinas de Baloncesto, Voleibol, Fútbol, Atletismo y Natación; con el acompañamiento de profesionales de la salud en áreas de pediatría, nutrición y psicología. De esta manera se ofrecerá a los clientes una alternativa que mejorará las condiciones de salud física y mental de sus hijos.

2.3.2.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Iniciar a niños y jóvenes en la práctica deportiva especializada y adecuada para cada individuo, promoviendo la disciplina, responsabilidad, solidaridad y respeto a los demás como sus principales valores, e innovando en programas educativos que contribuyan a su desarrollo integral, contando con el apoyo de profesionales expertos y altamente comprometidos con el deporte.

VISIÓN

Ser una empresa líder en iniciación deportiva, preferida en el mercado Guayaquileño por su modelo de desarrollo integral.

VALORES

Disciplina: Puntualidad, organización y persistencia

Responsabilidad: Trabajo, compromiso y calidad

Solidaridad: Justicia, reciprocidad y búsqueda del bien común

Respeto: Tolerancia, amabilidad y cortesía

2.3.2.- LÓGICA DEL NEGOCIO

Las acciones de la Escuela de Iniciación Deportiva, se desarrollarán desde dos perspectivas: las actividades primarias que implican el servicio de “iniciación deportiva” y las actividades de apoyo que constituyen la parte administrativa del negocio. A continuación se detallan cada una de estas actividades.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Inscripción:

Evaluación física

Evaluación psicológica

Evaluación médica

Entrevista de orientación.

Desarrollo del Programa Deportivo:

Nivel 1: Estimulación motriz

Nivel 2: Iniciación al deporte

Nivel 3: Fundamentación deportiva

Nivel 4: Especialización deportiva

Desarrollo del Plan de Estudios:

Diseños curriculares

Cronogramas

Plan de Clases

Evaluaciones

Apoyo Académico:

Nutrición

Atención médica

Cyber y Biblioteca

ACTIVIDADES DE APOYO

Administración:

Administración general

Compras

Mantenimiento

Marketing y Ventas:

Mercadeo

Preventa

Venta y post-servicio

Contabilidad y Finanzas:

Registros contables

Presupuesto

Tesorería

Recursos Humanos:

Selección de Personal

Nómina

Evaluación de desempeño

Sistemas:

Desarrollo

Soporte

Mantenimiento

2.3.3.- ORGANIGRAMA

La estructura orgánica de la Escuela de Iniciación Deportiva, está liderada por un gerente general y la distribución de las funciones restantes están organizadas considerando el concepto de las actividades primarias denominada para el caso “Área Académica” y las actividades de apoyo que se agrupan en el “Área Administrativa”



2.3.4 SECTOR DE LA INDUSTRIA

El grupo de organizaciones al que pertenece la empresa, se denomina SECTOR DEPORTIVO, este segmento no está totalmente explotado situación que la consideramos como una oportunidad de negocio.

2.3.5.- ANÁLISIS EXTERNO

Realizar el análisis externo de una organización permite reducir los imprevistos y situaciones críticas que podrían presentarse a largo plazo, en ello radica la importancia de utilizar herramientas propuestas por expertos para explorar el entorno organizacional. Este análisis se realizará desde dos enfoques:

- ✓ Análisis del Sector Social, y
- ✓ Análisis del Sector Industrial

Estos análisis se desarrollarán desde los ámbitos político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental.

2.3.5.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR SOCIAL

Este estudio corresponde fundamentalmente al análisis de las tendencias llamadas “Fuerzas Generales”, aunque conocemos que éstas no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, se ha comprobado que si generan un impacto relevante a largo plazo en el sector en que participa.

Considerando la aplicación de técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas, se indagará en el entorno social de la organización, con la finalidad de ponderar las oportunidades y amenazas presentes y futuras.

Para el análisis del sector social de la Escuela de Iniciación Deportiva, se aplicarán varias matrices que se detallan a continuación:

- Fuerzas generales – Modelo PESTLE
- Variables predeterminadas
- Variables críticas
- Análisis de Escenarios y prioridad de situaciones

2.3.5.1.1.- ANÁLISIS DE FUERZAS GENERALES – MODELO PESTLE

Tabla 5: Matriz fuerzas generales, modelo PESTLE

POLÍTICAS (P)	ECONÓMICAS (E)	SOCIOCULTURALES (S)	TECNOLÓGICAS (T)	LEGALES (L)	AMBIENTALES (E)
Organización de los poderes del Estado	Desempeño económico del Ecuador	Estructura de la población	Inversión estatal en investigación y desarrollo	Constitución de la República del Ecuador	Restricciones ambientales
Sistema nacional de inclusión y equidad social	Flujo de remesas de familiares que viven en el extranjero	Nivel educativo de la población	Producción y protección de patentes	Ley del Deporte, Educación Física y Recreación	Condiciones de la atmósfera y clima
Participación del Estado en el deporte	Regulación y comportamiento crediticio	Ausencia de padres y madres en los hogares	Tendencias en el mercado local	Ley orgánica de régimen municipal	Manejo de desechos sólidos
Actitud hacia la empresa privada	Índices de Riesgo País, Regional y Global	Tiempo promedio dedicado al deporte y actividades culturales	Transferencia tecnológica en el Ecuador		Ahorro de energía eléctrica y agua potable
Postura gubernamental hacia el Monopolio y Oligopolio	Mercado de Divisas y su rol en la economía	Tiempo promedio dedicado a actividades varias	Actividades de ciencia, tecnología e investigación		Reciclaje y reutilización de productos
Política hacia la inversión privada y participación en lo público	Organización de la Estructura Tributaria		Accesibilidad a los servicios de energía eléctrica		Control del sistema de Agua potable
	Inversión pública				Disposición final de residuos

2.3.5.1.2.- ANÁLISIS DE VARIABLES PREDETERMINADAS

2.3.5.1.2.1.- VARIABLES POLÍTICAS

En el entorno político nacional el sector industrial “Deportivo”, se ve fortalecido por los objetivos, políticas y lineamientos del Plan de Desarrollo del estado Ecuatoriano 2013-2017, donde se está fomentando el uso del tiempo libre en actividades deportivas que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, así como el fortalecimiento de la formación profesional de deportistas de alto nivel competitivo.

2.3.5.1.2.2.- VARIABLES ECONÓMICAS

Según proyecciones del Banco Central del Ecuador, hasta diciembre del 2013 la economía del Ecuador podría alcanzar un crecimiento del 4% de su Producto Interno Bruto. Por otra parte las tasas de interés activas se han mantenido estables al igual que la estructura tributaria administrada por el Servicio de Rentas Internas.

2.3.5.1.2.3.- VARIABLES SOCIOCULTURALES

La población ecuatoriana enfrenta un problema social que ha estado en aumento en los últimos años, se trata del sedentarismo que según el Ministerio de Deportes alcanza el 89% de los ecuatorianos. Además los hogares disfuncionales donde la ausencia de madres y padres supera el 50%, los niños se ven abocados a utilizar más de 6 horas viendo televisión o usando internet y videojuegos.

2.3.5.1.2.4.- VARIABLES TECNOLÓGICAS

Este entorno presenta un crecimiento acelerado donde la tecnología y el uso de las redes sociales pueden utilizarse para potenciar la expansión de mercado de cualquier tipo de producto o servicio.

2.3.5.1.2.5.- VARIABLES LEGALES

Los aspectos legales que regulan la actividad deportiva están contempladas en el Constitución de la República.

2.3.5.1.2.6.- VARIABLES AMBIENTALES

En el tema ambiental, las organizaciones están implementando políticas de producción limpia, manejo de desechos sólidos, reciclaje, e incluso ahorro de energía eléctrica y agua potable.

Todo el detalle del análisis de las variables predeterminadas se encuentra en las matrices anexas del mismo nombre.

2.3.5.1.3.- ANÁLISIS DE VARIABLES CRÍTICAS DEL SECTOR SOCIAL

Una vez analizadas las variables que se generaron de la matriz de fuerzas generales, se han determinado las siguientes variables críticas: (ver detalle en anexos)

- ✓ Participación del Estado en el Deporte
- ✓ Inversión pública
- ✓ Tiempo promedio dedicado al deporte y actividades culturales
- ✓ Tendencias tecnológicas
- ✓ La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- ✓ Restricción del consumo de agua potable

2.3.5.1.4.- ANÁLISIS DE ESCENARIOS DEL SECTOR SOCIAL

En general las perspectivas del entorno social del SECTOR DEPORTIVO son satisfactorias, el gobierno está impulsando políticas para fomentar el deporte y fortalecer la formación profesional de deportistas; actualmente el ministerio de Deportes no regula el funcionamiento de empresas deportivas con fines de lucro, por lo tanto la empresa se administrará en función de la Ley de Compañías.

Por otra parte, la población ecuatoriana presenta un 89% de sedentarismo incrementándose los índices de enfermedades como obesidad y diabetes; situación que se convierte en una oportunidad para la organización a pesar de que existe despreocupación de los padres hacia la práctica deportiva de niños y jóvenes.

Finalmente tenemos dos tendencias importantes: el avance tecnológico presente en todos los sectores de la industria que constituye una poderosa herramienta para incrementar las actividades comerciales y de marketing; y, la aplicación de políticas y normas ambientales en todos los procesos productivos y de servicios.

2.3.5.2.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Este análisis nos permitirá determinar aspectos claves que ocurren en el entorno donde se desenvolverá la organización. Este entorno se denominará SECTOR y lo constituyen el grupo de empresas u organizaciones que producen productos o servicios que son sustitutos y cercanos entre sí. El Sector objeto del estudio será el SECTOR DEPORTIVO.

2.3.5.2.1.- FUERZAS COMPETITIVAS Y COOPERATIVAS

Es de fundamental importancia considerar el análisis de la competencia como una de las estrategias para la administración de las organizaciones, analizando la influencia de sus rivales o competidores que orientarán la toma de decisiones.

Ilustración 6: Fuerzas competitivas modelo Porter



A continuación se presente la aplicación del el análisis de las fuerzas según el modelo de Porter, para analizar el sector industrial de la empresa.

FUERZAS

COMPETIDORES EN EL SECTOR

En este sector podemos considerar como competidores directos a las Escuelas de Fútbol y de Baloncesto, a sí como a las academias de natación. Como competidores indirectos tenemos a las escuelas y academias de las demás disciplinas deportivas.

PROVEDORES

En el mercado existen algunas alternativas para la confección de uniformes deportivos así como las empresas que venden implementos deportivos (mallas, arcos, aros, tableros, redes, etc.) Se podrán adquirir máquinas de gimnasio nacionales o importadas. Las opciones nacionales para pupitres es muy satisfactoria. También se cuenta con una amplia edición de libros para la biblioteca y además insumos médicos.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

En esta categoría se pueden clasificar a las diferentes instituciones que ofertan cursos de música, de danza, de teatro, pintura, arte y cultura en general.

COMPRADORES

Los compradores o clientes principales serán los padres de familia de los hogares que habitan en la vía a Samborondón de un estrato económico medio y medio alto. La motivación principal para adquirir el servicio será mejorar las condiciones físicas y el desarrollo integral de sus hijos (niños y jóvenes en edad entre 3 a 17 años) quienes serán considerados como usuarios.

ENTRANTES POTENCIALES

Según la política pública de fomentar el deporte, se está diseñando un programa para implementar escuelas de iniciación deportiva en las instituciones públicas como son federaciones y asocaciones deportivas.

Ilustración 7: Análisis Escuela de Iniciación Deportiva, modelo Porter

COMPETIDORES					PROVEEDORES		
		INDIRECTOS: Escuelas, Academias o Cursos			DEPORTIVOS		ACADÉMICOS Y MÉDICOS
DIRECTOS:	Vía a la Costa	Samborondón y norte de Guayaquil	Centro	Vacacionales y de verano			
■ No existen	■ River Plate Ecuador ■ Alfaro Moreno	■ Alfaro Moreno ■ River plate ■ Orquídeas ■ Piscina Jorge Delgado ❖ Club Diana Quintana	■ Asociación Deportiva Naval ADN ○ CASUIL	➤ Ofertados en escuelas, colegios y clubes sociales	☐ Ecuauiformes ☐ Paladines deportes ☐ Poligrass ☐ Marathon Sports ☐ Aqua Pools ☐ Fitness Shop		✓ Mueblería FB ✓ Libería Cervantes ✓ LIBCO S.A. ✓ UTIMPOR S.A. ✓ PERFECTECH S.A. ✓ IMED
PRODUCTOS SUSTITUTOS					COMPRADORES		
Danzas Jazz Academia de modelaje CN Academia Chantal Fontaine			Casa de la Cultura Núcleo del Guayas Conservatorio Nacional de música “Antonio Neumane”		Urbanizaciones Vía Samborondón:	Urbanizaciones del norte de Guayaquil	Habitantes en general de Samborondón Guayaquil Durán
ENTRANTES POTENCIALES							
Federación Deportiva del Guayas FEDEGUAYAS			Asociación del Futbol del Guayas ASOGUAYAS		Federación Deportiva Nacional del Ecuador FEDENADOR		

2.3.5.2.2.- FACTORES DE ÉXITO DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para analizar la competencia, primero se identificaron las dos empresas más representativas del sector deportivo en la ciudad de Guayaquil, estas fueron:

- Academia de Fútbol “Alfaro Moreno”
- Club “River Plate” Ecuador

Luego establecimos fuerzas y criterios de ponderación que se utilizamos para comparar nuestra Escuela de Iniciación deportiva con las dos organizaciones mencionadas anteriormente, de este análisis se determinaron implicaciones y se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para nuestra organización. (Revisar matrices anexas).

Como resultado se plantearon los siguientes factores de éxito que nos permitirán el posicionamiento en el mercado y enfrentarnos a los competidores:

- Elemento Diferenciador: que podemos traducirlo a la búsqueda constante de nuevos productos, servicios y procesos, que fomenten la iniciación deportiva.
- Talento Humano: el mismo que constantemente debe ser capacitado con el objetivo de alcanzar altos estándares de calidad que nos permita garantizar docentes altamente calificados y expertos en las distintas disciplinas deportivas.
- Valores Sociales: con la perspectiva de que el deporte aportará a resolver no solo problemas de salud sino también la problemática social que lleva a niños y jóvenes a introducirse en la drogadicción y la delincuencia.
- Desarrollo Integral: Ofreciendo servicios complementarios a la práctica deportiva como son la atención médica, nutricional y psicológica de los niños y jóvenes.

Ilustración 1 Matriz de Factores de éxito

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CRITERIO DE PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA DE SU ORGANIZACIÓN	CALIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA ORGANIZACIÓN A	CALIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN B	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA ORGANIZACIÓN B	PROMEDIO DEL FACTOR	ETIQUETA DE IMPLICACIONES PARA SU ORGANIZACIÓN	F	O	D	A
ELEMENTO DIFERENCIADOR	0,30	Innovación	4	1,20	2	0,60	1	0,3	0,70	Desarrollo de una marca personal para el servicio		O		
TALENTO HUMANO	0,25	Desarrollo profesional y personal	3	0,75	2	0,50	2	0,50	0,58	Crear modelos de desarrollo del talento humano		O		
VALORES SOCIALES	0,25	Aporte al entorno	4	1,00	4	1,00	4	1,00	1,00	Medir el grado de beneficio de aporte a la sociedad	F			
DESARROLLO INTEGRAL	0,20	Educación y Deporte	5	1,00	1	0,20	0	0,00	0,40	La Educación como proceso para crecer	F			
TOTALES	1,00			3,95		2,30		1,80	2,68					

2.4.- ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

2.4.1.- ANÁLISIS LEGAL

Los aspectos legales que fundamentan el desarrollo e implementación del proyecto Escuela de Iniciación Deportiva son:

2.4.1.1.- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)

Título VII: Régimen del Buen Vivir.

Sección Sexta.- Cultura Física y Tiempo Libre

Art. 381.- “El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de la personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación con personas con discapacidad.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa.”

Art.382.- “Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley.”

Art.383.- “Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad.”

2.4.1.2 LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MUNICIPAL (ENERO 2010)

Capítulo IV Del Régimen De Competencias.

Art. 264.- “Competencia Exclusiva De Los Gobiernos Municipales.

Los Gobiernos Municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio que determine la ley:

7. Planificar, construir y mantener infraestructura física y los equipamientos de educación y salud, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo de acuerdo con la ley.”

Capítulo II De Los Fines Municipales.

Art. 14.- “Son funciones primordiales del municipio, sin perjuicio de las demás que atribuye esta ley, las siguientes:

15.- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas, privadas y afines.”

Capítulo I De La Administración Municipal

Parágrafo 5 de Educación y Cultura.-

“En materia de Educación y Cultura, la administración municipal cooperará en el desarrollo y mejoramiento cultural y educativo y, al efecto le compete:

g) Donar terrenos de su propiedad, para fines educacionales, culturales y deportivos, de acuerdo con la ley, y vigilar por el uso debido de dichos terrenos.

l) Estimular el fomento de las ciencias, la literatura, las artes, la educación física y los deportes.”

Parágrafo 7.- Justicia y Policía.-

Art. 154. “Funciones.- En materia y Policía, a la administración municipal le compete:

c) Autorizar la realización de juegos y espectáculos públicos, permitidos por la ley, impedir los que están prohibidos y reprimir y sancionar administrativamente en los casos de infracción.”

Capítulo II De La Estructura Administrativa.

Art. 164, "Funciones de las direcciones.

La Dirección de Educación y Cultura, coadyuvaran con los organismos nacionales a la educación y progreso cultural de los vecinos del municipio y estimulará el fomento de las ciencias, la literatura, las artes, la educación física y los deportes en el territorio del cantón."

Capítulo I De Los Planes Reguladores Del Desarrollo Físico Y Urbanístico.

Sección 1°. "De los planes reguladores del desarrollo físico cantonal y de los planes reguladores del desarrollo urbano."

Art. 199. "Planes reguladores del desarrollo urbano. Los Planes reguladores de desarrollo urbano formarán parte definida de los planes de desarrollo físico cantonal, y deberán prepararse con las siguientes etapas:

1. Formación del expediente urbano con base en los estudios preliminares sobre:
 - f) Funciones de los centros poblados: habitación, trabajo y circulación y cultura física y moral."

A continuación tenemos la Ley de Educación Física Deportes y Recreación que es la que permite controlar los procesos de la actividad física organizada, de la misma manera los Municipios poseen una ley que conduce su intención de trabajo hacia el progreso de la comunidad, siendo así, hacia la actividad deportiva, por esta razón el proyecto se encuentra dimensionado en los aspectos legales para su implementación.

2.4.1.3 LEY DE EDUCACIÓN FÍSICA DEPORTES Y RECREACIÓN (2005)

Art. 1.- "Esta Ley regula el ejercicio de la educación física, deportes y recreación, como actividades formativas del hombre."

Art. 3.- "Es objetivo primordial de esta Ley contribuir, por medio de la actividad física, a la formación integral de la persona en todas sus edades, para el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad"

Estudiando la legislación vigente dispuesta en la Constitución de la República y en la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación, se ha determinado que la organización por ser una empresa privada con fines de lucro, no se sujeta a las disposiciones de la ley antes descrita, por el contrario está sujeta a la Ley de Compañías y sus respectivos reglamentos siendo totalmente viable su constitución legal.

2.4.2.- ANÁLISIS AMBIENTAL

2.4.2.1.- CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INFLUENCIA

El proyecto Escuela de Iniciación Deportiva es de tipo Educación, y categoría Construcción. Se encontrará ubicado en la Región Costa, con una altitud entre 0 y 500 metros sobre el nivel del mar. El clima se caracteriza por una temperatura Cálido-húmedo.

En lo que respecta a Geología, Geomorfología y Suelos, la ocupación actual es asentamientos humanos. El terreno es plano, y con tipo de suelo semi-duro. La permeabilidad del suelo es buena, debido a que existen estancamientos de agua que se forman durante las lluvias, pero desaparecen a las pocas horas de cesar las precipitaciones.

En Hidrología, la fuente son aguas superficiales, las lluvias se presentan en época invernal o esporádicas. La calidad de aire es buena, es decir que es respirable. Se presentan brisas ligeras y constantes que renuevan la capa del aire. El ruido es tolerable, no hay mayores molestias para la población y fauna existente.

El medio Biótico se caracteriza con un ecosistema de bosque seco tropical. La vegetación es de uso ornamental. Tanto la vegetación como la fauna silvestre son de importancia común en este medio.

El medio Socio-Cultural se caracteriza por una población urbana, entre 10.001 y 100.000 habitantes, en su mayoría mestizos. El abastecimiento de agua es por conexión domiciliaria, con agua potable y servicio permanente, alcantarillado sanitario y pluvial. Se cuenta con red de energía eléctrica, así como recolección y barrido de desechos sólidos. Se cuenta con transporte público, servicio urbano e intercantonal.

El aprovechamiento y uso de la tierra es residencial, comercial y recreacional, con tenencia de la tierra de terrenos privados. La población es de lengua Castellano, en su mayoría religión Católica y Evangélica con tradiciones religiosas y populares. Se percibe un paisaje y turismo recreacional y residencial.

En cuanto a riesgos naturales e inducidos, se descartan peligros por desplazamientos, inundaciones y terremotos, por ser una zona estable.

2.4.2.2.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA DE ESTUDIO

La región del área de estudio se define como muy seco tropical, su temperatura promedio oscila entre los 23° y 26° C. Se caracteriza por un clima monzónico, donde existe un período de sequía y una escorrentía superficial durante la estación lluviosa.

La estación seca está comprendida entre los meses de mayo a diciembre y la estación lluviosa entre enero y abril. Estos patrones han cambiado gradualmente durante los últimos diez años como resultado de una posible variación climática. El promedio de la humedad relativa para la estación lluviosa es del 79%, y para la seca es de 76%

El sector de Vía a Samborondón está rodeado por los ríos Daule y Babahoyo que forman el río Guayas. El río Daule y Babahoyo sirven como cuerpos hídricos y receptores para las aguas pluviales que se generen en la región.

Este sector ha sido poblado en los últimos 5 años, debido a la falta de planes habitacionales en Guayaquil, incremento de la delincuencia y auge de préstamos hipotecarios. En poco tiempo será copado en su totalidad.

El sistema de abastecimiento de agua potable de la población en este sector es a través del sistema de red pública. La disposición de las excretas es conducida a través del sistema de alcantarillado. El servicio de mantenimiento del sistema de alcantarillado está concesionado a Amagua. El sistema de recolección y disposición de basura es manejado a través del servicio de recolección del Municipio de Samborombón.

2.4.2.3.- MANEJO DE EMISIONES Y DESECHOS SÓLIDOS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESCUELA DE INICIACIÓN DEPORTIVA

Se pueden generar restos de materiales por transporte, carga y desembarque de elementos como cemento, arena y piedra, durante la ejecución de la construcción. Para evitar la contaminación se tomará en cuenta lo descrito a continuación.

Pueden generarse desechos inorgánicos debido a actividades como el almuerzo de los trabajadores y por desechos propios de construcción como fundas y otros. Estos desechos deberán ser recogidos diariamente por el servicio de recolección que da el Muy Ilustre Municipio de Samborombón. Se evitará vaciar cualquier tipo de desecho en alcantarillas y drenajes cercanos al sector de construcción.

2.4.2.4.- ASPECTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Se recomienda tomar medidas de precaución necesarias a fin de evitar accidentes de trabajo a causa de las actividades de construcción. En lo que respecta a temas de seguridad industrial y ocupacional, se deberá considerar la colocación de equipos de contingencias, destinados a la prevención y protección de los trabajadores y operarios de maquinarias.

El costo social de los accidentes es trágico, constituyendo una verdadera calamidad: detrás de cada incidente grave o fatal existe normalmente una familia destruida, metas abandonadas, expectativas frustradas, dolor y sufrimiento.

Cada colaborador deberá contar con los debidos equipos de protección personal (EPP) y recibir capacitaciones y/o entrenamientos en el área de riesgos laborales aplicados a la temática.

2.4.3.- ANÁLISIS SOCIAL

El proyecto Escuela de Iniciación Deportiva tiene como meta mejorar la calidad de vida, condiciones físicas y mentales, de niños y jóvenes con equidad, brindando la realización de actividades físicas como la mejor opción para el manejo de su tiempo libre.

Actualmente, en el Ecuador el 20% de niños y niñas de entre 5 a 12 años, utilizan su tiempo libre para ver televisión, jugar videojuegos e internet y solamente el 4% hace deporte y actividades al aire libre (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU 2007) INEC) lo que nos demuestra que existe muy poca inclinación hacia la cultura del deporte. Por esto buscamos, que el interés de tener una cultura deportiva incremente aproximadamente 1% anual teniendo así un total de 14% al finalizar un período de 10 años de funcionamiento de la escuela, lo que llevaría que el tiempo libre asignado a los medios de comunicación (televisión, videojuegos, internet) tenga una tendencia a reducirse.

La educación y el deporte brindan valores necesarios para mejorar la calidad física y mental de niños y jóvenes, principalmente al alejarlos de vicios como el alcohol y drogas. Según Informe de Investigación 2012 – Cuarta encuesta nacional sobre uso de drogas en estudiantes de 12 a 17 años, realizada por el Consejo Nacional de Sustancias Psicotrópicas y Estupefacientes (Consep) se puede observar que el uso de sustancias, tanto lícitas como ilícitas ha disminuido en jóvenes de entre 12 y 17 años, comparado con años anteriores. Sin embargo, ha aumentado el promedio de la edad en que los jóvenes incursionan en el

consumo en un 0.5% es decir de los 13.8 años en el 2008 incrementó a 14.3 años en el 2012. Nuestro proyecto deberá promover la tendencia a mejorar estos indicadores sobre todo porque nuestro enfoque es hacia los niños de temprana edad.

Además la práctica deportiva debe fundamentarse en una alimentación sana y balanceada, descartando enfermedades como obesidad. Actualmente la obesidad infantil es considerada uno de los problemas de salud pública más graves del siglo XXI; en el mundo existen más de 42 millones de menores de cinco años con sobrepeso.

Esta obesidad con lleva a que los niños se conviertan en adultos obesos aumentando así las probabilidades de sufrir diabetes y enfermedades cardiovasculares a edades más tempranas, que a su vez se liga con la probabilidad de muerte y discapacidad. Alrededor de 2.8 millones de personas mueren cada año por sobrepeso u obesidad.

En nuestro país, según datos de la Coordinación Nacional de Nutrición, al menos de seis de cada 100 niños tienen sobrepeso, registrando así que el 6,5% de personas en la edad infantil sufren de exceso de peso mientras que en los niños de ocho años de edad es de un 8.7% de sobrepeso y 5.3% de obesidad. Ya en la adolescencia el incremento es constante, de 13.7% de sobrepeso y 7.5% de obesidad. Todo esto se debe fundamentalmente a causas relacionadas con una insuficiente actividad física deportiva o recreativa. Nuestro proyecto aportará en la disminución de estos porcentajes, al fomentar la práctica deportiva y una nutrición adecuada desde temprana edad.

Como aspectos complementarios se puede mencionar que las escuelas deportivas en general, ofrecen un ambiente de liberación e independencia que permite el desarrollo del ser humano como sujeto autónomo, reconociendo sus limitaciones para buscar la forma de superarlas. El marco principal del deporte infantil es la construcción de valores de convivencia según la peculiaridad del entorno donde se tenga influencia. De la misma forma, la práctica deportiva nos ofrece la oportunidad de reconocer a otras personas y a ayuda a que ellas nos reconozcan con nuestras cualidades y defectos. No es menos importante que el deporte nos permita reconocer el ambiente que nos rodea, desarrollar actitudes y capacidades que busquen cuidar el medio ambiente, porque de esto depende la posibilidad de vida y desarrollo.

CAPÍTULO 3

3.1.- ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico muestra la información monetaria de manera sistemática y ordenada obtenida del análisis técnico que se realizó. Contiene la especificación del costo total requerido en su período de operación, así como el monto que se utilizará respecto a los recursos económicos necesarios para la elaboración del proyecto antes de su puesta en marcha.

Como resultado tendremos una información que nos permitirá evaluar de manera adecuada la rentabilidad que tendrá la Escuela de Iniciación Deportiva.

3.1.1.- INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La inversión de activos fijos consiste en obtener todos los activos fijos que la empresa necesita para operar. El siguiente cuadro nos muestra en detalle los requerimientos de inversión de activos fijos así como su categoría tributaria y los períodos de depreciación y amortización. Se puede observar se requerirá una inversión fija de \$1,042,193.55. Los cálculos que corresponden a la amortización y depreciación de los activos se encuentran en el cuadro de Flujo de Caja.

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Escuela de Iniciación Deportiva					
	Cantidad	Valor unitario	Total	Categoría	Período
			Año 0		
TERRENO (4,503.60 m2)					
Terreno	1	360,288.00	360,288.00		
Total TERRENO			360,288.00		
CONSTRUCCION CANCHAS					
Cancha: Baloncesto	1	45,600.00	45,600.00	Depreciable	10
Cancha: Futbol	1	121,920.00	121,920.00	Depreciable	10
Cancha: Atletismo	1	81,280.00	81,280.00	Depreciable	10
Piscina Olímpica	1	36,000.00	36,000.00	Depreciable	10
Cancha Voleibol	1	24,000.00	24,000.00	Depreciable	10
Total CONSTRUCCION CANCHAS			308,800.00		
CONSTRUCCION OFICINAS (400 m2)					
Edificio Administrativo	1	102,800.00	102,800.00	Depreciable	20
Parqueo	1	9,200.00	9,200.00	Depreciable	20
Áreas Verdes	1	44,460.00	44,460.00	Depreciable	20
Aulas	12	11,250.00	135,000.00	Depreciable	20
Biblioteca	1	6,000.00	6,000.00	Depreciable	20
Cyber	1	10,000.00	10,000.00	Depreciable	20
Consultorios médicos	1	20,000.00	20,000.00	Depreciable	20

Total CONSTRUCCION OFICINAS			327,460.00		
EQUIPOS - MUEBLES Y ENSERES - INVERSION AMORTIZABLE					
EQUIPOS					
Computador de escritorio	6	420.00	2,520.00	Depreciable	5
Impresora Multifuncional	2	99.00	198.00	Depreciable	5
Arcos de futbol	2	220.00	440.00	Depreciable	5
Soportes tableros de baloncesto	2	135.00	270.00	Depreciable	5
Postes de voleibol	2	50.00	100.00	Depreciable	5
Equipos medicos	1	800.00	800.00	Depreciable	5
Camilla de emergencias	2	180.00	360.00	Depreciable	5
Pupitres	60	33.00	1,980.00	Depreciable	5
Libros varios	50	30.00	1,500.00	Depreciable	5
Máquinas de ejercicios	6	382.00	2,292.00	Depreciable	5
Bloques de salida (piscina)	8	24.00	192.00	Depreciable	5
Pizarras electrónicas	3	990.00	2,970.00	Depreciable	5
Redes de futbol	2	90.00	180.00	Depreciable	5
Redes de Baloncesto	2	24.00	48.00	Depreciable	5
Redes de Voleibol	1	44.00	44.00	Depreciable	5
Total EQUIPOS			13,894.00		
MUEBLES Y ENSERES					
Escritorio	16	170.00	2,720.00	Depreciable	5

Central de aire acondicionado	2	1,600.00	3,200.00	Depreciable	5
Bomba de Agua	1	250.00	250.00	Depreciable	5
Aire acondicionado de pared	1	200.00	200.00	Depreciable	5
Dispensador de agua	2	40.00	80.00	Depreciable	5
Camilla para consultorio medico	1	1,500.00	1,500.00	Depreciable	5
SERVER HP PN:638181001 ML-350 G6 E5645 2.4GHZ	1	2,700.00	2,700.00	Depreciable	5
Total MUEBLES Y ENSERES			13,616.00		
INVERSION AMORTIZABLE					
Licencia Biblioteca Virtual	1	1,500.00	1,500.00	Amortizable	5
Software administrativo	1	1,220.00	1,220.00	Amortizable	5
Dominio y hosting	1	60.00	60.00	Amortizable	5
Diseño sitio web	1	800.00	800.00	Amortizable	5
Licencias de software	6	60.00	360.00	Amortizable	5
Total INVERSION AMORTIZABLE			3,940.00		
Total EQUIPOS - MUEBLES Y ENSERES - INVERSION AMORTIZABLE			31,450.00		
Total INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			1,027,998.00		
GASTOS PRE-OPERATIVOS					
Imprevistos	1	10,315.55	10,315.55	Gastos dif.	
Permisos funcionamiento	4	350.00	1,400.00	Gastos dif.	
Medidor de luz	1	420.00	420.00	Gastos dif.	
Medidor de agua	1	450.00	450.00	Gastos dif.	
Línea telefónica	1	370.00	370.00	Gastos dif.	
Contratación de personal	1	200.00	200.00	Gastos dif.	

Constitución de empresa	1	740.00	740.00	Gastos dif.	
Estudio de mercado y factibilidad	1	300.00	300.00	Gastos dif.	
Total GASTOS PRE-OPERATIVOS			14,195.55		
Total INVERSION FIJA			1,042,193.55		

3.1.2.- CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo se lo puede definir como los recursos que requiere la empresa para operar normalmente, cuya función consiste en financiar el excedente que se produce entre los egresos y los ingresos que la empresa genera, o bien, financiar la primera producción antes de recibir algún tipo de ingreso.

En el siguiente cuadro se muestran los rubros principales que conformarían el capital de trabajo y el que necesitaríamos en el Año 0 para comenzar a operar, tomando como un tiempo de 3 meses para su recuperación:

CAPITAL DE TRABAJO - AÑO 0		
Escuela de Iniciación Deportiva		
Detalle	Tiempo (meses)	Total
		Año 0
Costos Administrativos	3	6.162,00
Costos Operativos	3	2.508,25
Personal	3	29.409,69
Gastos Publicidad	3	1.500,00
Total		39.579,94

3.1.3.- INVERSION TOTAL

La inversión total que se necesita para la Escuela de Iniciación Deportiva se detalla a continuación:

Tabla 6: Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	
Escuela de Iniciación Deportiva	
Concepto	Monto
Inversión en activos fijos	1.042.193,55
Capital de Trabajo	39.579,94
INVERSIÓN TOTAL	1.081.773,49

3.1.4.- PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

El presupuesto de ingresos y egresos nos permitirá obtener una estimación de entrada y salida de efectivo de la operación de la Escuela de Iniciación Deportiva en una planeación de 10 años.

3.1.4.1.- PRESUPUESTO DE INGRESOS

Este presupuesto muestra el monto de ingresos que obtendremos por la venta del servicio, cuyos conceptos son los siguientes: Escuela (matrícula, pensión, set uniforme) y Derechos de formación. Para calcular los ingresos se tomó en cuenta un pronóstico de ingresos por 10 años, un número inicial de 300 inscritos y 2 jugadores formados con un incremento del 16% el primer año, 14% el quinto año, 25% el séptimo año y el 20% el noveno año.

PRESUPUESTO DE INGRESOS										
Escuela de Iniciación Deportiva										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ESCUELA										
Inscritos	300	350	350	350	400	400	500	500	600	600
Matricula	70,00	70,00	70,00	90,00	90,00	90,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Pensión	70,00	70,00	70,00	90,00	90,00	90,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Set Uniforme	50,00	50,00	50,00	55,00	55,00	55,00	60,50	60,50	60,50	60,50
TOTAL ESCUELA	288.000,00	336.000,00	336.000,00	428.750,00	490.000,00	490.000,00	745.250,00	745.250,00	894.300,00	894.300,00
DERECHOS DE FORMACIÓN										
Jugadores		1	2	2	3	3	4	4	5	5
Valor		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
TOTAL DERECHO DE FORMACIÓN		20.000,00	40.000,00	40.000,00	60.000,00	60.000,00	80.000,00	80.000,00	100.000,00	100.000,00
INGRESOS	288.000,00	356.000,00	376.000,00	468.750,00	550.000,00	550.000,00	825.250,00	825.250,00	994.300,00	994.300,00

3.1.4.2.- PRESUPUESTO DE EGRESOS

El presupuesto de egresos comprende los gastos que intervienen directamente al ofrecer el servicio y los costos de operación que se requieren para que la Escuela de Iniciación Deportiva funcione normalmente. A continuación se detalle el presupuesto de gastos de personal, el presupuesto de costos de operación y el presupuesto de gastos de administración y ventas.

3.1.4.2.1.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

La Escuela de Iniciación Deportiva, tendrá enrolado a 13 personas: un administrador general que actúa a nivel de gerente, cuyo salario mensual es de \$800.00; un asistente de administración, con un salario mensual de \$318.00; una persona encargada de la parte de finanzas y de la contabilidad con un salario mensual de 700.00; una persona de recursos humanos cuyo salario mensual es de \$400.00; una persona en cargada del área de sistemas con un salario de \$500.00; un recepcionista cuyo salario mensual de \$318.00; un psicólogo con un salario mensual de \$400.00; además de un médico y nutricionista cuyo salario mensual es de \$800.00; 5 entrenadores , con un salario mensual de \$600.00 y dos personas encargadas del mantenimiento, con un salario mensual de \$318.00.

Los beneficios sociales, como el décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y el aporte patronal se pagan mensualmente excepto el fondo de reserva que se lo paga una vez que el empleado ha cumplido un año dentro de la empresa.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL											
Escuela de Iniciación Deportiva											
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administración General	Sueldo básico mensual	800.00	800.00	800.00	840.00	840.00	840.00	882.00	882.00	882.00	882.00
	Salario anual	9,600.00	9,600.00	9,600.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,584.00	10,584.00	10,584.00	10,584.00
	Beneficios sociales anuales	2,188.44	2,988.12	2,988.12	3,137.53	3,137.53	3,137.53	3,294.40	3,294.40	3,294.40	3,294.40
Asistente administración	Sueldo básico mensual	318.00	318.00	318.00	333.90	333.90	333.90	350.60	350.60	350.60	350.60
	Salario anual	3,816.00	3,816.00	3,816.00	4,006.80	4,006.80	4,006.80	4,207.14	4,207.14	4,207.14	4,207.14
	Beneficios sociales anuales	1,061.52	1,379.40	1,379.40	1,448.37	1,448.37	1,448.37	1,520.79	1,520.79	1,520.79	1,520.79
Finanzas y Contabilidad	Sueldo básico mensual	700.00	700.00	700.00	735.00	735.00	735.00	771.75	771.75	771.75	771.75
	Salario anual	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,820.00	8,820.00	8,820.00	9,261.00	9,261.00	9,261.00	9,261.00
	Beneficios sociales anuales	1,954.56	2,654.28	2,654.28	2,786.99	2,786.99	2,786.99	2,926.34	2,926.34	2,926.34	2,926.34
RRHH	Sueldo básico mensual	400.00	400.00	400.00	420.00	420.00	420.00	441.00	441.00	441.00	441.00
	Salario anual	4,800.00	4,800.00	4,800.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,292.00	5,292.00	5,292.00	5,292.00
	Beneficios sociales	1,253.16	1,653.00	1,653.00	1,735.65	1,735.65	1,735.65	1,822.43	1,822.43	1,822.43	1,822.43

	anuales										
Sistemas	Sueldo básico mensual	500.00	500.00	500.00	525.00	525.00	525.00	551.25	551.25	551.25	551.25
	Salario anual	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,615.00	6,615.00	6,615.00	6,615.00
	Beneficios sociales anuales	1,487.04	1,986.84	1,986.84	2,086.18	2,086.18	2,086.18	2,190.49	2,190.49	2,190.49	2,190.49
Recepción	Sueldo básico mensual	318.00	318.00	318.00	333.90	333.90	333.90	350.60	350.60	350.60	350.60
	Salario anual	3,816.00	3,816.00	3,816.00	4,006.80	4,006.80	4,006.80	4,207.14	4,207.14	4,207.14	4,207.14
	Beneficios sociales anuales	1,061.52	1,379.40	1,379.40	1,448.37	1,448.37	1,448.37	1,520.79	1,520.79	1,520.79	1,520.79
Psicólogo	Sueldo básico mensual	400.00	400.00	400.00	420.00	420.00	420.00	441.00	441.00	441.00	441.00
	Salario anual	4,800.00	4,800.00	4,800.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,292.00	5,292.00	5,292.00	5,292.00
	Beneficios sociales anuales	1,253.16	1,653.00	1,653.00	1,735.65	1,735.65	1,735.65	1,822.43	1,822.43	1,822.43	1,822.43
Médico - Nutricionista	Sueldo básico mensual	800.00	800.00	800.00	840.00	840.00	840.00	882.00	882.00	882.00	882.00
	Salario anual	9,600.00	9,600.00	9,600.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,584.00	10,584.00	10,584.00	10,584.00
	Beneficios sociales	2,188.44	2,988.12	2,988.12	3,137.53	3,137.53	3,137.53	3,294.40	3,294.40	3,294.40	3,294.40

	anuales										
Entrenador	Sueldo básico mensual	600.00	600.00	600.00	630.00	630.00	630.00	661.50	661.50	661.50	661.50
	Salario anual	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00
	Beneficios sociales anuales	1,720.80	2,320.56	2,320.56	2,436.59	2,436.59	2,436.59	2,558.42	2,558.42	2,558.42	2,558.42
Entrenador	Sueldo básico mensual	600.00	600.00	600.00	630.00	630.00	630.00	661.50	661.50	661.50	661.50
	Salario anual	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00
	Beneficios sociales anuales	1,720.80	2,320.56	2,320.56	2,436.59	2,436.59	2,436.59	2,558.42	2,558.42	2,558.42	2,558.42
Entrenador	Sueldo básico mensual	600.00	600.00	600.00	630.00	630.00	630.00	661.50	661.50	661.50	661.50
	Salario anual	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00
	Beneficios sociales anuales	1,720.80	2,320.56	2,320.56	2,436.59	2,436.59	2,436.59	2,558.42	2,558.42	2,558.42	2,558.42
Entrenador	Sueldo básico mensual	600.00	600.00	600.00	630.00	630.00	630.00	661.50	661.50	661.50	661.50
	Salario anual	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00
	Beneficios sociales anuales	1,720.80	2,320.56	2,320.56	2,436.59	2,436.59	2,436.59	2,558.42	2,558.42	2,558.42	2,558.42

Entrenador	Sueldo básico mensual	600.00	600.00	600.00	630.00	630.00	630.00	661.50	661.50	661.50	661.50
	Salario anual	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00	7,938.00
	Beneficios sociales anuales	1,720.80	2,320.56	2,320.56	2,436.59	2,436.59	2,436.59	2,558.42	2,558.42	2,558.42	2,558.42
Mantenimiento	Sueldo básico mensual	318.00	318.00	318.00	333.90	333.90	333.90	350.60	350.60	350.60	350.60
	Salario anual	3,816.00	3,816.00	3,816.00	4,006.80	4,006.80	4,006.80	4,207.14	4,207.14	4,207.14	4,207.14
	Beneficios sociales anuales	1,061.48	1,379.40	1,379.40	1,448.37	1,448.37	1,448.37	1,520.79	1,520.79	1,520.79	1,520.79
Mantenimiento	Sueldo básico mensual	318.00	318.00	318.00	333.90	333.90	333.90	350.60	350.60	350.60	350.60
	Salario anual	3,816.00	3,816.00	3,816.00	4,006.80	4,006.80	4,006.80	4,207.14	4,207.14	4,207.14	4,207.14
	Beneficios sociales anuales	1,061.48	1,379.40	1,379.40	1,448.37	1,448.37	1,448.37	1,520.79	1,520.79	1,520.79	1,520.79
	Total salarios mensuales	7,872.00	7,872.00	7,872.00	8,265.60	8,265.60	8,265.60	8,678.88	8,678.88	8,678.88	8,678.88
	Total salarios anuales	94,464.00	94,464.00	94,464.00	99,187.20	99,187.20	99,187.20	104,146.56	104,146.56	104,146.56	104,146.56
	Total beneficios sociales anuales	23,174.81	31,043.76	31,043.76	32,595.95	32,595.95	32,595.95	34,225.75	34,225.75	34,225.75	34,225.75

También debemos mencionar que cada tres años el sueldo de dicho personal incrementará en un 5% generando excepto en el año 10. Este incremento generará un gasto de \$984.00 durante los 10 años de ejercicio.

3.1.4.2.2.- PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACION

Los costos de operación de la Escuela de Iniciación Deportiva están compuestos por implementos de fútbol, implementos de atletismo, insumos médicos, balones oficiales, pitos, división de carriles (piscina), suministros para clases, juegos infantiles, depreciación de canchas, depreciación de equipos y amortización de gastos preoperativos.

PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACIÓN											
Escuela de Iniciación Deportiva											
Costos Operativos	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Implementos de fútbol	4,17	50,00	51,50	53,05	54,64	56,28	57,96	59,70	61,49	63,34	65,24
Implementos de atletismo	13,33	160,00	164,80	169,74	174,84	180,08	185,48	191,05	196,78	202,68	208,76
Insumos Médicos	150,00	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69	2.149,29	2.213,77	2.280,19	2.348,59
Balones oficiales	49,58	595,00	612,85	631,24	650,17	669,68	689,77	710,46	731,77	753,73	776,34
Pitos	4,00	48,00	49,44	50,92	52,45	54,02	55,65	57,31	59,03	60,80	62,63
División de Carriles (piscina)	5,83	70,00	72,10	74,26	76,49	78,79	81,15	83,58	86,09	88,67	91,33
Suministros para clases	80,00	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	1.112,90	1.146,29	1.180,68	1.216,10	1.252,58
Juegos infantiles	29,17	350,00	360,50	371,32	382,45	393,93	405,75	417,92	430,46	443,37	456,67
Uniformes		6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64	7.164,31	7.379,24	7.600,62	7.828,64
Depreciación Canchas		30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00
Depreciación Equipos		6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización Gastos Preoperativos		2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Costos Operativos		50.042,11	50.343,10	50.653,12	50.972,44	51.301,34	42.511,00	42.859,93	43.219,32	43.589,50	43.970,79

El siguiente cuadro se describe los gastos mensuales que se tendrá y el valor total por cada año de proyección.

3.1.4.2.3.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

En este rubro se incluye los gastos por servicios básicos, suministros de oficina y limpieza, mantenimiento de máquinas de ejercicios, mantenimiento de las canchas de fútbol, baloncesto y voleibol, mantenimiento de piscina y mantenimiento de equipos de computación. Además se incluyen los gastos de publicidad y la depreciación de oficinas. El siguiente cuadro muestra el detalle mensual y por cada año de proyección.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS											
Escuela de Iniciación Deportiva											
	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Administrativos											
Luz	200.00	2,400.00	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22	2,782.26	2,865.73	2,951.70	3,040.25	3,131.46
Agua	800.00	9,600.00	9,888.00	10,184.64	10,490.18	10,804.88	11,129.03	11,462.90	11,806.79	12,160.99	12,525.82
Teléfono	150.00	1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92	2,086.69	2,149.29	2,213.77	2,280.19	2,348.59
Base celular	200.00	2,400.00	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22	2,782.26	2,865.73	2,951.70	3,040.25	3,131.46
Internet	80.00	960.00	988.80	1,018.46	1,049.02	1,080.49	1,112.90	1,146.29	1,180.68	1,216.10	1,252.58
Gasolina	120.00	1,440.00	1,483.20	1,527.70	1,573.53	1,620.73	1,669.35	1,719.44	1,771.02	1,824.15	1,878.87
TvCable	24.00	288.00	296.64	305.54	314.71	324.15	333.87	343.89	354.20	364.83	375.77
Suministros de oficina	50.00	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56	716.43	737.92	760.06	782.86
Suministros de limpieza	50.00	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56	716.43	737.92	760.06	782.86
Plan celular	40.00	480.00	494.40	509.23	524.51	540.24	556.45	573.15	590.34	608.05	626.29
Mantenimiento de máquinas de ejercicio	50.00	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56	716.43	737.92	760.06	782.86
Mantenimiento de piscina	50.00	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56	716.43	737.92	760.06	782.86
Mantenimiento cancha futbol	150.00	1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92	2,086.69	2,149.29	2,213.77	2,280.19	2,348.59
Mantenimiento canchas baloncesto y voleibol	50.00	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56	716.43	737.92	760.06	782.86
Mantenimiento de equipos de computación	40.00	480.00	494.40	509.23	524.51	540.24	556.45	573.15	590.34	608.05	626.29
Gastos de publicidad	500.00	6,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Depreciación Oficinas	0.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00	16,373.00
Total Costos Administrativos	2,554.00	47,021.00	44,760.44	45,522.06	46,306.54	47,114.54	47,946.79	48,804.00	49,686.93	50,596.35	51,533.05

3.1.4.3.- ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS

A continuación se muestra el monto total de los costos y gastos, durante un período de 10 años, que implicaría la operación normal de la Escuela de Iniciación Deportiva.

ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS Escuela de Iniciación Deportiva										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de Personal	117.638,76	125.507,64	125.507,64	131.783,02	131.783,02	131.783,02	138.372,17	138.372,17	138.372,17	138.372,17
Total de Gastos de Personal	117.638,76	125.507,64	125.507,64	131.783,02	131.783,02	131.783,02	138.372,17	138.372,17	138.372,17	138.372,17
Costos Operativos										
Implementos de futbol	50,00	51,50	53,05	54,64	56,28	57,96	59,70	61,49	63,34	65,24
Implementos de atletismo	160,00	164,80	169,74	174,84	180,08	185,48	191,05	196,78	202,68	208,76
Insumos Médicos	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69	2.149,29	2.213,77	2.280,19	2.348,59
Balones oficiales	595,00	612,85	631,24	650,17	669,68	689,77	710,46	731,77	753,73	776,34
Pitos	48,00	49,44	50,92	52,45	54,02	55,65	57,31	59,03	60,80	62,63
División de Carriles (piscina)	70,00	72,10	74,26	76,49	78,79	81,15	83,58	86,09	88,67	91,33
Suministros para clases	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	1.112,90	1.146,29	1.180,68	1.216,10	1.252,58
Juegos infantiles	350,00	360,50	371,32	382,45	393,93	405,75	417,92	430,46	443,37	456,67
Uniformes	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64	7.164,31	7.379,24	7.600,62	7.828,64
Depreciación Canchas	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00
Depreciación Equipos	6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización Gastos Preoperativos	2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Costos Operativos	50.042,11	50.343,10	50.653,12	50.972,44	51.301,34	42.511,00	42.859,93	43.219,32	43.589,50	43.970,79
Costos Administrativos										
Energía Eléctrica	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26	2.865,73	2.951,70	3.040,25	3.131,46
Agua	9.600,00	9.888,00	10.184,64	10.490,18	10.804,88	11.129,03	11.462,90	11.806,79	12.160,99	12.525,82
Teléfono	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69	2.149,29	2.213,77	2.280,19	2.348,59
Base celular	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26	2.865,73	2.951,70	3.040,25	3.131,46
Internet	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	1.112,90	1.146,29	1.180,68	1.216,10	1.252,58
Gasolina	1.440,00	1.483,20	1.527,70	1.573,53	1.620,73	1.669,35	1.719,44	1.771,02	1.824,15	1.878,87
TvCable	288,00	296,64	305,54	314,71	324,15	333,87	343,89	354,20	364,83	375,77
Suministros de oficina	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	716,43	737,92	760,06	782,86
Suministros de limpieza	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	716,43	737,92	760,06	782,86
Plan celular	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24	556,45	573,15	590,34	608,05	626,29
Mantenimiento de máquinas de ejercicio	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	716,43	737,92	760,06	782,86
Mantenimiento de piscina	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	716,43	737,92	760,06	782,86
Mantenimiento cancha futbol	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69	2.149,29	2.213,77	2.280,19	2.348,59
Mantenimiento canchas baloncesto y voleibol	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	716,43	737,92	760,06	782,86
Mantenimiento de equipos de computación	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24	556,45	573,15	590,34	608,05	626,29
Gastos de publicidad	6.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Depreciación Oficinas	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00
Total Costos Administrativos	47.021,00	44.760,44	45.522,06	46.306,54	47.114,54	47.946,79	48.804,00	49.686,93	50.596,35	51.533,05
Total de Gastos y Costos	214.701,87	220.611,18	221.682,82	229.062,00	230.198,90	222.240,81	230.036,10	231.278,43	232.558,03	233.876,01

Como se puede observar existe un incremento promedio anual del 1% en el total de gastos y costos. Además se recupera gradual y equivalentemente la inversión en activos fijos debido a que la cantidad al cargo por depreciación y amortización es igual durante cada año de proyección.

3.2.- ANÁLISIS FINANCIERO

Para la evaluación financiera de este proyecto se procedió a elaborar el flujo de caja proyectado, que relaciona los ingresos y egresos de efectivo previstos durante un período presupuestal. Esto nos ayuda a prever la necesidad de recursos financieros en un momento específico.

El flujo de caja es importante en el presente análisis porque nos permitirá prever las necesidades de efectivo a corto plazo, es decir, tener una visión anticipada de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante un lapso determinado. Se usará como una medida de control de los gastos de efectivo del proyecto. Esta información permitirá determinar la rentabilidad obtenida en este proyecto, determinar la inversión inicial, así como su tiempo de recuperación. Cabe indicar que se estimó el valor de desecho en base al valor del terreno (activo no depreciable), sumado con el valor en libros de la construcción de edificios (es decir restando el valor depreciado al término del período de proyección del flujo – 10 años).

Para el cálculo de la tasa de descuento se aplicó la fórmula para obtener el costo de capital, en base al modelo de valoración de activos CAPM:

- **Tasa libre de riesgo**, tomada de la tasa pasiva publicada para Julio del 2013, por el Banco Central del Ecuador, cuyo valor es 4,53%.
- **Tasa de mercado**, tomada del promedio de rentabilidad financiera de las mil empresas más importantes del Ecuador, según el Ranking Empresarial 2012, publicado en el sitio web de la Superintendencia de Compañías

(<http://www.supercias.gob.ec>), cuyo corte de información es Julio del 2012. Cabe indicar que se despreciaron las empresas con rentabilidad mayor al 50% y con rentabilidad negativa. Esto nos dio como resultado una tasa del 16.32%

- **Beta**, tomado de una empresa similar en la industria de deportes, Life Time Fitness Inc., cuyo valor es 1,22. Esta información fue tomada de la dirección <http://finance.yahoo.com/q?s=LTM>.



Como resultado se obtuvo que la tasa del CAPM que será utilizada como tasa de descuento para el flujo de caja del proyecto financiado, siendo 18,91%.

El valor actual neto (VAN), es el valor presente actualizado de todos los ingresos y pagos derivados de la suscripción hasta el vencimiento de un activo aplicando un tipo de descuento y un mismo tipo de interés. Como se puede apreciar en el flujo de caja del proyecto financiado, el valor actual neto es positivo (\$60.231,04), lo que representa que es viable el posicionamiento de este servicio.

En lo que se refiere a la tasa interna de retorno, TIR, se considera que es la tasa por la cual el valor actual neto es igual a cero. Como resultado se obtuvo que la TIR del proyecto financiado equivale a 19,99% . Por estar encima del costo de capital se confirma la rentabilidad del mismo.

3.2.1.- FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO FINANCIADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ESCUELA											
Inscritos		300	300	350	350	400	400	500	500	600	600
Matrícula		70,00	70,00	70,00	90,00	90,00	90,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Pensión		70,00	70,00	70,00	90,00	90,00	90,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Set Uniforme		50,00	50,00	50,00	55,00	55,00	55,00	60,50	60,50	60,50	60,50
TOTAL ESCUELA		288.000,00	288.000,00	336.000,00	428.750,00	490.000,00	490.000,00	745.250,00	745.250,00	894.300,00	894.300,00
DERECHOS DE FORMACIÓN											
Jugadores			1	2	2	3	3	4	4	5	5
Valor			20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
TOTAL DERECHO DE FORMACIÓN			20.000,00	40.000,00	40.000,00	60.000,00	60.000,00	80.000,00	80.000,00	100.000,00	100.000,00
INGRESOS		288.000,00	308.000,00	376.000,00	468.750,00	550.000,00	550.000,00	825.250,00	825.250,00	994.300,00	994.300,00
Costos Administrativos		(24.648,00)	(25.387,44)	(26.149,06)	(26.933,54)	(27.741,54)	(28.573,79)	(29.431,00)	(30.313,93)	(31.223,35)	(32.160,05)
Costos Operativos		(10.033,00)	(10.333,99)	(10.644,01)	(10.963,33)	(11.292,23)	(11.631,00)	(11.979,93)	(12.339,32)	(12.709,50)	(13.090,79)
Personal		(117.638,76)	(125.507,64)	(125.507,64)	(131.783,02)	(131.783,02)	(131.783,02)	(138.372,17)	(138.372,17)	(138.372,17)	(138.372,17)
Gastos Publicidad		(6.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
Depreciación Oficinas		(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)
Depreciación Canchas		(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)
Depreciación Equipos		(6.290,00)	(6.290,00)	(6.290,00)	(6.290,00)	(6.290,00)					
Amortización Gastos Preoperativos		(2.839,11)	(2.839,11)	(2.839,11)	(2.839,11)	(2.839,11)					
EGRESOS		(214.701,87)	(220.611,18)	(221.682,82)	(229.062,00)	(230.198,90)	(222.240,81)	(230.036,10)	(231.278,43)	(232.558,03)	(233.876,01)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		73.298,13	87.388,82	154.317,18	239.688,00	319.801,10	327.759,19	595.213,90	593.971,57	761.741,97	760.423,99
Participación Empleados (15%)		(10.994,72)	(13.108,32)	(23.147,58)	(35.953,20)	(47.970,16)	(49.163,88)	(89.282,08)	(89.095,74)	(114.261,30)	(114.063,60)

Impuesto a la Renta (22%)	(13.706,75)	(16.341,71)	(28.857,31)	(44.821,66)	(59.802,81)	(61.290,97)	(111.305,00)	(111.072,68)	(142.445,75)	(142.199,29)	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	59.591,38	57.938,79	102.312,29	158.913,15	212.028,13	217.304,35	394.626,82	393.803,15	505.034,93	504.161,10	
Depreciación oficinas	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	
Depreciación canchas	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	
Depreciación Equipos	6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00						
Amortización Gastos Preoperativos	2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11						
TOTAL INVERSIÓN	(1.081.773,49)										
Gastos Preoperativos	(14.195,55)										
Terreno (4,503.60 m2)	(360.288,00)										
Construcción oficinas (257 m2)	(327.460,00)										
Construcción canchas	(308.800,00)										
Equipos	(31.450,00)										
Capital de Trabajo	(39.579,94)									39.579,94	
VALOR DE DESECHO										524.018,00	
FLUJO DE CAJA	(1.081.773,49)	115.973,49	114.320,90	158.694,40	215.295,26	268.410,24	264.557,35	441.879,82	441.056,15	552.287,93	1.115.012,04
TASA DE DESCUENTO	18,91%										
VAN	60.231,04		TIR	19,99%							

3.2.2. - ESTRUCTURA DE CAPITAL

Considerando una inversión de \$1,081,773.49 más el 5% de Imprevistos para gastos diferidos, el crédito a otorgarse ascendería a **\$1,082,483.27**, la propuesta de la estructura de capital sería:

70% Deuda	769,612.27
30% Patrimonio	312,658.07

	PROPUESTA 1	PROPUESTA 2	PROPUESTA 3
ACTIVOS	1.081.773,49	1.081.773,49	1.081.773,49
DEUDA	769.115,43	769.612,27	769.612,27
PATRIMONIO	312.658,07	312.658,07	312.658,07
DEUDA/PATRIMONIO	2/3	2/3	2/3
TASA DE INTERES	0,08	0,08	0,08
ACCIONES CIRCULANDO	6.253,16	3.126,58	2.084,39
PRECIO DE LA ACCION	50,00	100,00	150,00

3.2.3. - FUENTE DE FINANCIAMIENTO

OPCIÓN CFN

La Corporación Financiera Nacional, dentro de su s Productos oferta el denominado "Financiamiento Estratégico", el cual otorga créditos para PYMES, Empresariales o Corporativos.

El *Libro I: Normativa sobre Operaciones*", describe las Actividades Financiables de este tipo de de producto, entre las cuales se describe la siguiente, relacionada al proyecto:

CATEGORIA	DIVISION	GRUPO	CLASE	DESCRIPCION	CONDICION
O	92	9.2.4	9.2.4.1	Actividades Deportivas.	FINANCIABLE

Las condiciones del crédito son las siguientes:

- a) Financiamiento 70% de la inversión
- b) Plazo para Capital de Trabajo 3 años
- c) Plazo para Activos Fijos y Gastos Operativos 10 años
- d) Incluir un 5% como imprevistos de los Activos Diferidos (Gastos Operativos)
- e) Tasa de Interés el 10,50%
- f) Cumplir con los requisitos del Ministerio de Deportes, para el establecimiento de un Centro de Alto Rendimiento

Evaluando esta alternativa se obtienen los siguientes resultados:

70% Deuda	769,612.27
30% Patrimonio	312,658.07
Tasa del CAPM	18.91%
Tasa de financiamiento	10.50%
TC	33.70%
Tasa de Descuento	18.91%
VAN	376.945,08
TIR	33.22%

PLAN DE INVERSIONES

RUBROS	PROYECTO	%	FINANCIAMIENTO	
			CREDITO CFN	APORTE CLIENTE
ACTIVOS FIJOS				
Terreno (3,000 m2)	360.288,00	35,05	252.201,60	108.086,40
Construcción oficinas(400 m2)	327.460,00	31,85	229.222,00	98.238,00
Construcción canchas	308.800,00	30,04	216.160,00	92.640,00
Equipos	31.450,00	3,06	22.015,00	9.435,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.027.998,00	100,00	719.598,60	308.399,40
RUBROS	PROYECTO	%	FINANCIAMIENTO	
			CREDITO CFN	APORTE CLIENTE
ACTIVOS DIFERIDOS				
Gastos Preoperativos	14.195,55	95,24	9.936,89	4.258,67
Imprevistos (5% activos diferidos)	709,78	4,76	496,84	212,93
TOTAL ACTIVOS FIJOS	14.905,33	100,00	10.433,73	4.471,60
RUBROS	PROYECTO	%	FINANCIAMIENTO	
			CREDITO CFN	APORTE CLIENTE
CAPITAL DE TRABAJO				
Capital de Trabajo	39.579,94	100,00	39.579,94	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	39.579,94	100,00	9.579,94	-

3.2.4.- FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ESCUELA											
Inscritos		300	350	350	350	400	400	500	500	600	600
Matrícula		70,00	70,00	70,00	90,00	90,00	90,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Pensión		70,00	70,00	70,00	90,00	90,00	90,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Set Uniforme		50,00	50,00	50,00	55,00	55,00	55,00	60,50	60,50	60,50	60,50
TOTAL ESCUELA		288.000,00	336.000,00	336.000,00	428.750,00	490.000,00	490.000,00	745.250,00	745.250,00	894.300,00	894.300,00
EVENTOS DEPORTIVOS											
DERECHOS DE FORMACIÓN											
Jugadores			1	2	2	3	3	4	4	5	5
Valor			20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
TOTAL DERECHO DE FORMACIÓN			20.000,00	40.000,00	40.000,00	60.000,00	60.000,00	80.000,00	80.000,00	100.000,00	100.000,00
INGRESOS		288.000,00	356.000,00	376.000,00	468.750,00	550.000,00	550.000,00	825.250,00	825.250,00	994.300,00	994.300,00
Costos Administrativos		(24.648,00)	(25.387,44)	(26.149,06)	(26.933,54)	(27.741,54)	(28.573,79)	(29.431,00)	(30.313,93)	(31.223,35)	(32.160,05)
Costos Operativos		(10.033,00)	(10.333,99)	(10.644,01)	(10.963,33)	(11.292,23)	(11.631,00)	(11.979,93)	(12.339,32)	(12.709,50)	(13.090,79)
Personal		(117.638,76)	(125.507,64)	(125.507,64)	(131.783,02)	(131.783,02)	(131.783,02)	(138.372,17)	(138.372,17)	(138.372,17)	(138.372,17)
Gastos Publicidad		(6.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
Depreciación Oficinas		(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)	(16.373,00)
Depreciación Canchas		(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)	(30.880,00)
Depreciación Equipos		(6.290,00)	(6.290,00)	(6.290,00)	(6.290,00)	(6.290,00)					
Amortización Gastos Preoperativos		(2.839,11)	(2.839,11)	(2.839,11)	(2.839,11)	(2.839,11)					
Costos Financieros ACT		(74.594,07)	(69.787,63)	(64.451,51)	(58.527,33)	(51.950,28)	(44.648,42)	(36.541,87)	(27.541,95)	(17.550,20)	(6.457,33)

Costos Financieros CT		(3.596,82)	(2.291,96)	(843,29)							
EGRESOS		(292.892,77)	(292.690,77)	(286.977,63)	(287.589,33)	(282.149,18)	(266.889,22)	(266.577,97)	(258.820,37)	(250.108,23)	(240.333,34)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		(4.892,77)	63.309,23	89.022,37	181.160,67	267.850,82	283.110,78	558.672,03	566.429,63	744.191,77	753.966,66
Participación Empleados (15%)			(9.496,38)	(13.353,36)	(27.174,10)	(40.177,62)	(42.466,62)	(83.800,80)	(84.964,44)	(111.628,77)	(113.095,00)
Impuesto a la Renta (22%)			(11.838,83)	(16.647,18)	(33.877,05)	(50.088,10)	(52.941,71)	(104.471,67)	(105.922,34)	(139.163,86)	(140.991,76)
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		(4.892,77)	41.974,02	59.021,83	120.109,53	177.585,09	187.702,44	370.399,56	375.542,84	493.399,15	499.879,89
Depreciación oficinas		16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00	16.373,00
Depreciación canchas		30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00	30.880,00
Depreciación Equipos		6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00	6.290,00					
Amortización Gastos Preoperativos		2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11	2.839,11					
TOTAL INVERSIÓN	(1.081.773,49)										
Gastos Preoperativos	(14.195,55)										
Terreno (4,503.60 m2)	(360.288,00)										
Construcción oficinas(257.00 m2)	(327.460,00)										
Construcción canchas	(308.800,00)										
Equipos	(31.450,00)										
Capital de Trabajo	(39.579,94)										39.579,94
Valor de desecho											524.018,00

Amortización Deuda ACT		(43.614,22)	(48.420,66)	(53.756,78)	(59.680,96)	(66.258,01)	(73.559,87)	(81.666,43)	(90.666,35)	(100.658,09)	(111.750,96)
Amortización Deuda CT		(11.840,51)	(13.145,38)	(14.594,05)							
Préstamo ACT	730.032,33										
Préstamo CT	39.579,94										
FLUJO DE CAJA	(312.161,22)	(3.965,39)	36.790,09	47.053,12	116.810,67	167.709,19	161.395,57	335.986,13	332.129,50	439.994,05	998.979,87
TASA DE DESCUENTO	18,91%										
VAN	376.945,08		TIR	33,22%							

Como se puede apreciar en el flujo de caja del accionista, el valor actual neto es positivo (\$376.945,08), lo que representa que es conveniente la financiación del proyecto

En lo que se refiere a la tasa interna de retorno, TIR, se considera que es la tasa por la cual el valor actual neto es igual a cero. Como resultado se obtuvo que la TIR del flujo de caja del accionista equivale a 33,22% . Por estar encima del costo de capital se confirma la rentabilidad del mismo.

3.3.- ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

3.3.1.- ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

El análisis de riesgos e intangibles, se medirá a través de las siguientes variables:

- Riesgos del Mercado
- Riesgos Técnicos
- Riesgos Económicos
- Riesgos Financieros

3.3.2.- RIESGOS DEL MERCADO

El mercado objetivo está dirigido a las familias que habitan en las ciudadelas y urbanizaciones vía a Samborondón en la ciudad de Guayaquil, que tienen hijos en edades comprendidas entre 3 y 17 años. Como mercado secundario se considera a todos los habitantes del resto de la ciudad y que sean de una condición económica media y media alta.

La creación de Escuelas de Iniciación Deportiva administradas por las federaciones deportivas provinciales, podría tener algún impacto sobre el plan de negocios, por lo tanto es imperativo el posicionamiento de la empresa y lograr una imagen de eficiencia y calidad.

Las tendencias sobre el uso del tiempo en actividades deportivas son prometedoras, sin embargo de presentarse alguna variación negativa, esta situación sería manejable, y podemos fortalecer un plan de marketing orientado hacia los beneficios de salud y disminución del uso de video juegos en los niños y jóvenes.

3.3.3.- RIESGOS TÉCNICOS

En este negocio los riesgos técnicos podrían darse por los siguientes factores:

- Calidad de los Implementos y equipos deportivos
- Mantenimiento de las escenarios deportivos

De la calidad de los implementos y equipos deportivos; de las condiciones de las canchas de fútbol, baloncesto, voleibol y de atletismo, así como de la piscina, dependerá la satisfacción de los usuarios y clientes de la Escuela de Iniciación Deportiva.

Es muy importante que se realicen mantenimientos preventivos de los mismos para evitar malestares, que suelen repercutir en futuros clientes.

3.3.4.- RIESGOS ECONÓMICOS

Se ha considerado un 5% de incremento en los sueldos del personal, si las exigencias gubernamentales superan ese porcentaje, estaríamos frente a un desbalance en las proyecciones previstas, podría superarse este percance con el incremento de las ventas estimadas.

Si se incrementan el número de Escuelas de Iniciación Deportiva en las provincias, el servicio enfrentará una competencia desequilibrada que se evidenciará en la reducción del precio, sin embargo la propuesta de valor justifica los niveles de precio.

Los costos de los implementos y equipos deportivos podrían verse afectados por los índices de inflación que está estimado en el 6%, un nivel que supere esta estimación podría ser riesgoso para el presupuesto del negocio.

3.3.5.- RIESGOS FINANCIEROS

El proyecto se realizará mediante préstamos a entidades crediticias, por lo que existe el riesgo de demoras en los desembolsos de capital.

Los pagos del crédito adquirido están programados para realizarse trimestralmente, una reducción de este periodo de tiempo puede afectar el flujo de caja estimado para el desarrollo del negocio. Por lo tanto es importante establecer las garantías y obligaciones de ambas partes en el contrato de crédito, a fin de evitar estos inconvenientes.

CAPÍTULO 4

4.1.- EVALUACIÓN

4.1.1.- EVALUACIÓN DE CONTADO: Sin el apoyo de recursos financieros

Flujo de Caja totalmente neto

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		59.591,38	57.938,79	102.312,29	158.913,15	212.028,13	217.304,35	394.626,82	393.803,15	505.034,93	504.161,10	
Más depreciación		53543	53543	53543	53543	53543	47253	47253	47253	47253	47253	
Más amortización		2839,11	2839,11	2839,11	2839,11	2839,11						
1) Flujo de fondos neto de periodo		115.973,49	114.320,90	158.694,40	215.295,26	268.410,24	264.557,35	441.879,82	441.056,15	552.287,93	551.414,10	
Inversiones netas del periodo	(1.042.193,55)											
Inversiones en capital de trabajo	-39579,94											39579,94
2) Inversiones netas del periodo	(1.081.773,49)											
3) Valor de desecho												524018
4) (1+2+3) Flujos de caja totalmente netos	(1.081.773,49)	115.973,49	114.320,90	158.694,40	215.295,26	268.410,24	264.557,35	441.879,82	441.056,15	552.287,93	1.115.012,04	
Tasa de descuento	18,91%											
VAN	60.231,04											
Índice de rentabilidad	4,53%											
Rentabilidad de mercado	16,32%											
Tasa interna de retorno	19,99%											

4.1.2.- EVALUACIÓN CON FINANCIACIÓN: (Negocio con el apoyo de recursos financieros)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-4.892,77	41.974,02	59.021,83	120.109,53	177.585,09	187.702,44	370.399,56	375.542,84	493.399,15	499.879,89
Más depreciación		53543	53543	53543	53543	53543	47253	47253	47253	47253	47253
Más amortización		2839,11	2839,11	2839,11	2839,11	2839,11					
Amortización Deuda ACT		-43.614,22	-48.420,66	-53.756,78	-59.680,96	-66.258,01	-73.559,87	-81.666,43	-90.666,35	-100.658,09	-111.750,96
Amortización Deuda CT		-11.840,51	-13.145,38	-14.594,05							
1) Flujo de fondos neto de periodo		-3.965,39	36.790,09	47.053,12	116.810,67	167.709,19	161.395,57	335.986,13	332.129,50	439.994,05	435.381,93
Inversiones netas del periodo	(1.042.193,55)										
Inversiones en capital de trabajo	-39579,94										
Préstamo ACT	730.032,33										
Préstamo CT	39.579,94										39579,94
2) Inversiones netas del periodo	(312.161,22)										
3) Valor de desecho											524018
4) (1+2+3) Flujos de caja totalmente netos	-312.161,22	-3.965,39	36.790,09	47.053,12	116.810,67	167.709,19	161.395,57	335.986,13	332.129,50	439.994,05	998.979,87
Tasa de descuento	18,91%										
VAN	\$ 376.945,08										
Índice de rentabilidad	4,53%										
Rentabilidad de mercado	16,32%										
Tasa interna de retorno	33,22%										

4.1.3.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En referencia al principal punto crítico del proyecto que es la Variación de Precio de los servicios, en la proyección realizada se prevé estable, de presentarse alguna diferencia en la competencia, se ha establecido un margen para superar esta irregularidad.

Si se mantienen los costos de los insumos, las proyecciones estimadas se cumplirán dentro de los márgenes de variación considerados en la planificación, siempre y cuando no se presenten situaciones de fuerza mayor.

4.1.4.- ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Para el desarrollo de este proyecto se ha considerado un financiamiento del 70% de la inversión, y la diferencia 30% a través de accionistas.

De presentarse una oportunidad para la expansión del negocio, se ofertará un paquete accionario para financiar la inversión adicional.

4.1.5.- EVALUACIÓN INTEGRAL

Los aspectos relevantes del proyecto muestran resultados positivos, la TIR es de 33.22% y un índice de rentabilidad de mercado de 16,32%, que se consideran satisfactorios.

El proyecto se orienta en las expectativas de desarrollo integral de niños y jóvenes de la ciudad de Guayaquil.

Considerando que este tipo de negocio está en la fase de desarrollo y la empresa inicia sus operaciones, la penetración de mercado requerirá de esfuerzos adicionales, por esto es necesario cumplir los planes diseñados y lograr las ventas proyectadas.

4.2.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2.1.- CONCLUSIONES

1. Este negocio se ha creado con 5 disciplinas deportivas consideradas según esta investigación, como las más practicadas; sin embargo existe la probabilidad de ampliar los programas de formación con nuevos deportes, esto nos permitiría optimizar el uso de instalaciones e incrementar los ingresos.
2. Realizar el análisis de mercado, técnico y organizacional, nos ha permitido visualizar el desarrollo del negocio para los próximos 10 años, conociendo las fortalezas y debilidades del negocio y estableciendo estrategias para mejorar los aspectos críticos.
3. El estudio de las condiciones legales, ambientales y sociales del negocio nos orientó hacia la concientización de cumplir con la normativa establecida y sobre todo a fomentar la práctica deportiva como un aporte para el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria y a establecer como valores institucionales el respeto a los demás, la disciplina y la responsabilidad.
4. El análisis económico y financiero resultó favorable para el desarrollo de la Escuela de Iniciación Deportiva obteniendo indicadores prometedores para la rentabilidad del proyecto.
5. En general, implementar este proyecto generará beneficios personales y profesionales a sus involucrados.

4.2.2.- RECOMENDACIONES

1. Diseñar un Plan de Desarrollo para el Talento Humano, para fortalecer las habilidades y conocimientos de los profesores, permitirá a la organización crear ventajas competitivas al poseer “Personal Especializado” para las prácticas deportivas.
2. Innovar en el diseño de estrategias metodológicas para la enseñanza-aprendizaje de las diversas disciplinas deportivas, considerando que existen 4 niveles distribuidos por rangos de edad entre 3 y 17 años.
3. Aplicar pruebas antropométricas para determinar las aptitudes físicas y morfológicas de los niños y jóvenes, y así recomendar las disciplinas deportivas en las que puedan potenciar sus condiciones físicas, desarrollando talentos deportivos.
4. Las jornadas académicas no deben exceder de una hora, mientras que las jornadas prácticas no deberán superar las dos horas, considerando el tiempo que los niños y jóvenes dedican a su educación regular. Exceder estos tiempos ocasionará cansancio y desmotivación en los niños.

5.- ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

Se realizaron 5 entrevistas a expertos, relacionados con el tema de la práctica deportiva en los niños; las mismas tuvieron una duración de una hora aproximadamente. Para esto, se diseñó una guía de entrevista de tipo no estructuradas, con la que podamos recopilar el punto de vista de cada uno de los entrevistados referente a la práctica deportiva en este medio.

La guía utilizada para la entrevista fue:

- a. Recuento sobre su experiencia con el deporte, en su profesión
- b. Opinión sobre los beneficios que da el deporte con respecto al desarrollo personal, desde todo punto de vista.
- c. Considera importante que los niños practiquen deporte desde una temprana edad, por qué sí o por qué no
- d. Anécdotas positivas y negativas que haya percibido en niños y jóvenes que practican deporte
- e. Opinión sobre las causas por las que no se practica deporte en la edad adulta
- f. Opinión sobre iniciación deportiva

Anexo 2: Grupo Focal

Se realizó un grupo focal a 6 padres de familia, entre los cuales contamos con 3 madres y 3 padres, que tenían hijos entre 3 y 17 años. La reunión tomó dos horas, donde se compartieron experiencias propias y las de sus hijos con el deporte.

La guía utilizada en la reunión con el grupo focal fue:

- a. Indique su edad, años de matrimonio, género y edades de sus hijos.
- b. Comente si practica deporte, desde que edad y los motivos correspondientes.
- c. Comente si dejó de practicar deporte, desde que edad y los motivos correspondientes.
- d. Comente las causas, en caso de que nunca haya practicado deporte alguno.
- e. Opinión sobre la importancia del deporte en el desarrollo de la persona, desde todo punto de vista.

- f. Comente si alguno de sus hijos practica deporte, desde que edad y los motivos correspondientes.
- g. Comente si alguno de sus hijos dejó de practicar deporte, desde que edad y los motivos correspondientes.
- h. Comente las causas, en caso de que alguno de sus hijos, nunca haya practicado deporte alguno.
- i. Anécdotas positivas y negativas con el deporte, tanto propias como con sus hijos.
- j. Opinión sobre la práctica deportiva en los niños desde temprana edad.

Anexo 3: Técnica Proyectiva de Construcción

Se realizó un trabajo con niños entre 4 y 6 años de edad, aplicando la técnica proyectiva de construcción, mediante la elaboración de un dibujo sobre el deporte. Logramos realizar 6 sesiones, con grupos de 25 niños aproximadamente, las mismas que duraron 20 minutos cada una. Esto nos permitió conocer, con un enfoque no estructurado, en primer lugar si saben que es el deporte, además sus actitudes y motivaciones hacia el deporte, y sobre todo lo que sienten por el deporte.

La guía utilizada para la aplicación de la técnica proyectiva de construcción fue:

- a. Conocimiento sobre el deporte
- b. Ejemplos de deportes
- c. Dibujo sobre el deporte

Anexo 4: Encuesta

Se realizaron dos tipos diferentes de encuestas, la primera fue dirigida a padres de familia que tengan hijos con edades entre 3 y 17 años, y la segunda fue dirigida a niños con edades entre 7 y 17 años.

Encuesta a Niños

Esta encuesta es anónima y su objetivo es conocer las preferencias de los niños por el deporte. Muy amablemente solicitamos conteste con toda sinceridad.

1. Marque su género con una X:

Masculino	☐
Femenino	☐

2. Indique su edad en años:

3. Marque el sector donde vive con una X:

Norte	☐
Noroeste	☐
Centro	☐
Sur	☐
Vía a la Costa	☐
Vía Samborondón	☐
Durán	☐

4. Indique si le gusta el deporte con una X:

Sí	☐
No	☐

5. Indique con una X el deporte que te gusta, puedes escoger varios:

Fútbol	☐
Basquetbol	☐
Voleibol	☐
Natación	☐
Tenis	☐
Tenis de mesa	☐
Atletismo	☐
Beisbol	☐
Artes Marciales	☐
Ajedrez	☐

Encuesta a Padres de Familia

Somos estudiantes de ESPAE, en la Maestría Gestión de Proyectos, realizamos una encuesta para conocer los gustos y preferencias de niños y jóvenes sobre la práctica deportiva. Agradecemos su colaboración al contestar el siguiente cuestionario.

1. Marque su género con una X:

Masculino	☐
Femenino	☐

2. Indique su edad en años:

3. Marque su estado civil con una X:

Soltero	☐
Casado	☐
Divorciado	☐
Viudo	☐
Unión Libre	☐

4. Marque el sector donde vive con una X:

Norte	☐
Centro	☐
Sur	☐
Vía a la Costa	☐
Vía Sapoppano	☐

5. En su hogar, indique el rango de ingresos mensuales, con una X:

Menor a \$1,000	☐
\$1,000 - \$2,000	☐
\$2,000 - \$3,000	☐
Mayor a \$3,000	☐

6. Indique número de hijos por edad:

0 - 3 años	☐
4 - 10 años	☐
11 - 14 años	☐
14 en adelante	☐

7. Indique con una X si le gusta el deporte:

Sí	☐
No	☐

8. Indique la frecuencia con que practica algún deporte:

Nunca	☐
Ocasionalmente	☐
1 - 2 días por semana	☐
3 - 6 días por semana	☐
Todos los días	☐

9. Ordene la lista de deportes, del 1 al 5, según su preferencia. Siendo 1 la de mayor preferencia y 5 la de menor preferencia:

Fútbol	☐
Basketbol	☐
Voleibol	☐
Natación	☐
Tenis	☐
Tenis de mesa	☐
Atletismo	☐
Beisbol	☐
Artes Marciales	☐
Ajedrez	☐

10. Indique con una X, si a su(s) hijo(s) le gusta el deporte:

Sí	☐
No	☐

11. Indique número de hijos, que practican deporte, por edad:

0 - 3 años	☐
4 - 10 años	☐
11 - 14 años	☐
14 en adelante	☐

12. Indique la frecuencia con que su(s) hijo(s) practica algún deporte:

Nunca	
Ocasionalmente	
1 - 2 días por semana	
3 - 6 días por semana	
Todos los días	

13. Ordene estas alternativas según sean de importancia para usted, los beneficios que brinda la práctica deportiva, siendo 1 la más importante y 3 la menos importante:

Mejorar la salud	
Mejorar personalidad	
Diversión	

14. Si su(s) hijo(s) no practica ningún deporte, o practica ocasionalmente, favor indique la(s) causa(s):

Restricción médica	
Corto presupuesto	
Estudios	
Falta de tiempo	
Preferencia por otras actividades	
Otro	

15. Si considere otra causa que no esté en el listado, indique cuál es:

16. Indique con una X, el lugar donde practican deporte con mayor frecuencia, su(s) hijo(s):

Escuela - Colegio	
Institución deportiva privada	
Institución deportiva pública	
Parque	
Otro	

17. Si considere otro lugar que no esté en el listado, indique cuál es:

18. Indique con una X, la calificación que le otorga al servicio brindado por el lugar seleccionado en la pregunta 16 o 17:

Mala	
Regular	
Buena	
Excelente	

19. Indique con una X, el sector donde preferiría que su hijo practique deporte:

Vía a la Costa	
Vía Samborombón	
Quirén	
Vía Duque	

20. Indique con una X, si conoce qué es Iniciación Deportiva:

Sí	
No	

Si su respuesta es Sí, favor continúe con las siguientes preguntas, caso contrario se da por finalizada la encuesta.

21. Indique con una X, si conoce lugares donde se realice Iniciación Deportiva:

Sí	
No	

22. Indique en breves palabras, qué es para usted la Iniciación Deportiva:

Anexo 5: Financiamiento CFN - Tabla de Amortización

MONTO EN USD **730.032,33**
 TASA DE INTERES **10,50%**
 PLAZO **10 años**
 GRACIA **0 años**
 FECHA DE INICIO 28/08/2013
 MONEDA **DOLARES**
 AMORTIZACION
 CADA **30 días**
 Número de periodos **120 para amortizar capital**

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		730.032,33			
1	27-sep-2013	726.569,42	6.387,78	3.462,91	9.850,69
2	27-oct-2013	723.076,21	6.357,48	3.493,21	9.850,69
3	26-nov-2013	719.552,44	6.326,92	3.523,77	9.850,69
4	26-dic-2013	715.997,83	6.296,08	3.554,61	9.850,69
5	25-ene-2014	712.412,12	6.264,98	3.585,71	9.850,69
6	24-feb-2014	708.795,04	6.233,61	3.617,08	9.850,69
7	26-mar-2014	705.146,30	6.201,96	3.648,73	9.850,69
8	25-abr-2014	701.465,64	6.170,03	3.680,66	9.850,69
9	25-may-2014	697.752,77	6.137,82	3.712,87	9.850,69
10	24-jun-2014	694.007,42	6.105,34	3.745,35	9.850,69
11	24-jul-2014	690.229,29	6.072,56	3.778,13	9.850,69
12	23-ago-2014	686.418,11	6.039,51	3.811,18	9.850,69
13	22-sep-2014	682.573,58	6.006,16	3.844,53	9.850,69
14	22-oct-2014	678.695,40	5.972,52	3.878,17	9.850,69
15	21-nov-2014	674.783,30	5.938,58	3.912,11	9.850,69
16	21-dic-2014	670.836,96	5.904,35	3.946,34	9.850,69
17	20-ene-2015	666.856,09	5.869,82	3.980,87	9.850,69
18	19-feb-2015	662.840,39	5.834,99	4.015,70	9.850,69
19	21-mar-2015	658.789,56	5.799,85	4.050,84	9.850,69
20	20-abr-2015	654.703,27	5.764,41	4.086,28	9.850,69
21	20-may-2015	650.581,24	5.728,65	4.122,04	9.850,69
22	19-jun-2015	646.423,13	5.692,59	4.158,11	9.850,69
23	19-jul-2015	642.228,64	5.656,20	4.194,49	9.850,69
24	18-ago-2015	637.997,45	5.619,50	4.231,19	9.850,69
25	17-sep-2015	633.729,24	5.582,48	4.268,21	9.850,69
26	17-oct-2015	629.423,68	5.545,13	4.305,56	9.850,69
27	16-nov-2015	625.080,44	5.507,46	4.343,23	9.850,69
28	16-dic-2015	620.699,21	5.469,45	4.381,24	9.850,69
29	15-ene-2016	616.279,63	5.431,12	4.419,57	9.850,69
30	14-feb-2016	611.821,39	5.392,45	4.458,24	9.850,69
31	15-mar-2016	607.324,14	5.353,44	4.497,25	9.850,69
32	14-abr-2016	602.787,53	5.314,09	4.536,60	9.850,69
33	14-may-2016	598.211,23	5.274,39	4.576,30	9.850,69
34	13-jun-2016	593.594,89	5.234,35	4.616,34	9.850,69
35	13-jul-2016	588.938,15	5.193,96	4.656,74	9.850,69
36	12-ago-2016	584.240,67	5.153,21	4.697,48	9.850,69
37	11-sep-2016	579.502,09	5.112,11	4.738,59	9.850,69
38	11-oct-2016	574.722,04	5.070,64	4.780,05	9.850,69
39	10-nov-2016	569.900,17	5.028,82	4.821,87	9.850,69
40	10-dic-2016	565.036,10	4.986,63	4.864,06	9.850,69

41	09-ene-2017	560.129,48	4.944,07	4.906,63	9.850,69
42	08-feb-2017	555.179,92	4.901,13	4.949,56	9.850,69
43	10-mar-2017	550.187,05	4.857,82	4.992,87	9.850,69
44	09-abr-2017	545.150,50	4.814,14	5.036,55	9.850,69
45	09-may-2017	540.069,87	4.770,07	5.080,62	9.850,69
46	08-jun-2017	534.944,79	4.725,61	5.125,08	9.850,69
47	08-jul-2017	529.774,87	4.680,77	5.169,92	9.850,69
48	07-ago-2017	524.559,71	4.635,53	5.215,16	9.850,69
49	06-sep-2017	519.298,91	4.589,90	5.260,79	9.850,69
50	06-oct-2017	513.992,09	4.543,87	5.306,83	9.850,69
51	05-nov-2017	508.638,83	4.497,43	5.353,26	9.850,69
52	05-dic-2017	503.238,73	4.450,59	5.400,10	9.850,69
53	04-ene-2018	497.791,38	4.403,34	5.447,35	9.850,69
54	03-feb-2018	492.296,36	4.355,67	5.495,02	9.850,69
55	05-mar-2018	486.753,26	4.307,59	5.543,10	9.850,69
56	04-abr-2018	481.161,66	4.259,09	5.591,60	9.850,69
57	04-may-2018	475.521,13	4.210,16	5.640,53	9.850,69
58	03-jun-2018	469.831,25	4.160,81	5.689,88	9.850,69
59	03-jul-2018	464.091,59	4.111,02	5.739,67	9.850,69
60	02-ago-2018	458.301,70	4.060,80	5.789,89	9.850,69
61	01-sep-2018	452.461,14	4.010,14	5.840,55	9.850,69
62	01-oct-2018	446.569,49	3.959,04	5.891,66	9.850,69
63	31-oct-2018	440.626,28	3.907,48	5.943,21	9.850,69
64	30-nov-2018	434.631,07	3.855,48	5.995,21	9.850,69
65	30-dic-2018	428.583,40	3.803,02	6.047,67	9.850,69
66	29-ene-2019	422.482,81	3.750,10	6.100,59	9.850,69
67	28-feb-2019	416.328,85	3.696,72	6.153,97	9.850,69
68	30-mar-2019	410.121,03	3.642,88	6.207,81	9.850,69
69	29-abr-2019	403.858,90	3.588,56	6.262,13	9.850,69
70	29-may-2019	397.541,98	3.533,77	6.316,93	9.850,69
71	28-jun-2019	391.169,78	3.478,49	6.372,20	9.850,69
72	28-jul-2019	384.741,82	3.422,74	6.427,96	9.850,69
73	27-ago-2019	378.257,62	3.366,49	6.484,20	9.850,69
74	26-sep-2019	371.716,69	3.309,75	6.540,94	9.850,69
75	26-oct-2019	365.118,52	3.252,52	6.598,17	9.850,69
76	25-nov-2019	358.462,61	3.194,79	6.655,90	9.850,69
77	25-dic-2019	351.748,47	3.136,55	6.714,14	9.850,69
78	24-ene-2020	344.975,58	3.077,80	6.772,89	9.850,69
79	23-feb-2020	338.143,42	3.018,54	6.832,15	9.850,69
80	24-mar-2020	331.251,49	2.958,75	6.891,94	9.850,69
81	23-abr-2020	324.299,25	2.898,45	6.952,24	9.850,69
82	23-may-2020	317.286,17	2.837,62	7.013,07	9.850,69
83	22-jun-2020	310.211,74	2.776,25	7.074,44	9.850,69
84	22-jul-2020	303.075,40	2.714,35	7.136,34	9.850,69
85	21-ago-2020	295.876,62	2.651,91	7.198,78	9.850,69
86	20-sep-2020	288.614,85	2.588,92	7.261,77	9.850,69
87	20-oct-2020	281.289,53	2.525,38	7.325,31	9.850,69
88	19-nov-2020	273.900,13	2.461,28	7.389,41	9.850,69
89	19-dic-2020	266.446,06	2.396,63	7.454,06	9.850,69
90	18-ene-2021	258.926,77	2.331,40	7.519,29	9.850,69
91	17-feb-2021	251.341,69	2.265,61	7.585,08	9.850,69
92	19-mar-2021	243.690,24	2.199,24	7.651,45	9.850,69
93	18-abr-2021	235.971,84	2.132,29	7.718,40	9.850,69
94	18-may-2021	228.185,90	2.064,75	7.785,94	9.850,69

95	17-jun-2021	220.331,84	1.996,63	7.854,06	9.850,69
96	17-jul-2021	212.409,05	1.927,90	7.922,79	9.850,69
97	16-ago-2021	204.416,94	1.858,58	7.992,11	9.850,69
98	15-sep-2021	196.354,90	1.788,65	8.062,04	9.850,69
99	15-oct-2021	188.222,31	1.718,11	8.132,59	9.850,69
100	14-nov-2021	180.018,57	1.646,95	8.203,75	9.850,69
101	14-dic-2021	171.743,04	1.575,16	8.275,53	9.850,69
102	13-ene-2022	163.395,10	1.502,75	8.347,94	9.850,69
103	12-feb-2022	154.974,11	1.429,71	8.420,98	9.850,69
104	14-mar-2022	146.479,45	1.356,02	8.494,67	9.850,69
105	13-abr-2022	137.910,45	1.281,70	8.569,00	9.850,69
106	13-may-2022	129.266,48	1.206,72	8.643,97	9.850,69
107	12-jun-2022	120.546,87	1.131,08	8.719,61	9.850,69
108	12-jul-2022	111.750,96	1.054,79	8.795,91	9.850,69
109	11-ago-2022	102.878,09	977,82	8.872,87	9.850,69
110	10-sep-2022	93.927,58	900,18	8.950,51	9.850,69
111	10-oct-2022	84.898,76	821,87	9.028,82	9.850,69
112	09-nov-2022	75.790,93	742,86	9.107,83	9.850,69
113	09-dic-2022	66.603,41	663,17	9.187,52	9.850,69
114	08-ene-2023	57.335,50	582,78	9.267,91	9.850,69
115	07-feb-2023	47.986,49	501,69	9.349,01	9.850,69
116	09-mar-2023	38.555,68	419,88	9.430,81	9.850,69
117	08-abr-2023	29.042,36	337,36	9.513,33	9.850,69
118	08-may-2023	19.445,79	254,12	9.596,57	9.850,69
119	07-jun-2023	9.765,25	170,15	9.680,54	9.850,69
120	07-jul-2023	0,00	85,45	9.765,25	9.850,69

MONTO EN USD **39.579,94**
 TASA DE INTERES **10,50%**
 PLAZO **3 años**
 GRACIA **0 años**
 FECHA DE INICIO 30/08/2013
 MONEDA **DOLARES**
 AMORTIZACION **30 días**
 CADA **36 para amortizar capital**
 Número de periodos

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		39.579,94			
1	29-sep-2013	38.639,82	346,32	940,12	1.286,44
2	29-oct-2013	37.691,47	338,10	948,35	1.286,44
3	28-nov-2013	36.734,83	329,80	956,64	1.286,44
4	28-dic-2013	35.769,81	321,43	965,02	1.286,44
5	27-ene-2014	34.796,36	312,99	973,46	1.286,44
6	26-feb-2014	33.814,38	304,47	981,98	1.286,44
7	28-mar-2014	32.823,81	295,88	990,57	1.286,44
8	27-abr-2014	31.824,57	287,21	999,24	1.286,44
9	27-may-2014	30.816,59	278,47	1.007,98	1.286,44
10	26-jun-2014	29.799,79	269,65	1.016,80	1.286,44
11	26-jul-2014	28.774,10	260,75	1.025,70	1.286,44
12	25-ago-2014	27.739,43	251,77	1.034,67	1.286,44
13	24-sep-2014	26.695,70	242,72	1.043,72	1.286,44
14	24-oct-2014	25.642,84	233,59	1.052,86	1.286,44
15	23-nov-2014	24.580,77	224,37	1.062,07	1.286,44
16	23-dic-2014	23.509,41	215,08	1.071,36	1.286,44
17	22-ene-2015	22.428,67	205,71	1.080,74	1.286,44
18	21-feb-2015	21.338,48	196,25	1.090,19	1.286,44
19	23-mar-2015	20.238,75	186,71	1.099,73	1.286,44
20	22-abr-2015	19.129,39	177,09	1.109,36	1.286,44
21	22-may-2015	18.010,33	167,38	1.119,06	1.286,44
22	21-jun-2015	16.881,47	157,59	1.128,85	1.286,44
23	21-jul-2015	15.742,74	147,71	1.138,73	1.286,44
24	20-ago-2015	14.594,05	137,75	1.148,70	1.286,44
25	19-sep-2015	13.435,30	127,70	1.158,75	1.286,44
26	19-oct-2015	12.266,41	117,56	1.168,89	1.286,44
27	18-nov-2015	11.087,30	107,33	1.179,11	1.286,44
28	18-dic-2015	9.897,87	97,01	1.189,43	1.286,44
29	17-ene-2016	8.698,03	86,61	1.199,84	1.286,44
30	16-feb-2016	7.487,69	76,11	1.210,34	1.286,44
31	17-mar-2016	6.266,77	65,52	1.220,93	1.286,44
32	16-abr-2016	5.035,16	54,83	1.231,61	1.286,44
33	16-may-2016	3.792,77	44,06	1.242,39	1.286,44
34	15-jun-2016	2.539,51	33,19	1.253,26	1.286,44
35	15-jul-2016	1.275,29	22,22	1.264,22	1.286,44
36	14-ago-2016	(0,00)	11,16	1.275,29	1.286,44

PERFIL DE UN CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO



La Asociación Internacional de Centros de Alto Rendimiento (**IAHPSTC**) por sus siglas en Inglés, establece las condiciones y normativas para considerar una instalación, como Centro de Alto Rendimiento Deportivo.

- 1- **Infraestructura edilicia:** administrativa, seguridad, comunicación, vivienda, alimentación especializada, centros de distracción y esparcimiento, acceso vial
(Anexo A)
- 2- **Infraestructura deportiva:** escenarios deportivos homologados de acuerdo a las normativas internacionales para la competencia:
 - a- medidas y materiales reglamentarios
 - b- pisos e implementos similares a los de competencia
 - c- condiciones ambientales de higiene, luz y ventilación
(Anexo A)
- 3- **Infraestructura Médica – deportiva**
 - a- **Asistencial:** Clínica Médica – Traumatología – Cardiología – Antropometría – Nutrición – Psicología – Odontología – Medicina Física y Rehabilitación – Rx
(Anexo B)
 - b- **Evaluación Aptitudinaria**
 - Laboratorios de Fisiología del Ejercicio (medición directa de función cardiopulmonar – musculo esquelética y neuromuscular) (Anexo C)
 - Laboratorios de Biomecánica (cámaras de alta velocidad para el estudio y análisis de los gestos deportivos) (Anexo C)
 - Laboratorios de Análisis Clínicos (hematología – enzimología – marcadores biológicos de normalidad y fatiga muscular)
- 4- **Docencia e Investigación Aplicada (Anexo C)**
 - a- Difusión regular y periódica de resultados y estándares regionales y nacionales por deporte y sexo
 - b- Publicación de resultados y hallazgos científico – técnicos, en medios especializados nacionales y del exterior (Jornales y Revistas)
 - c- Organización regular y periódica de Seminarios – Simposios y Congresos nacionales y de carácter internacional
 - d- Asociación a Organismos Nacionales e Internacionales de las distintas Especialidades (FIMS= Federación Internacional de Medicina Sportive; Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM); Asociación Internacional de Centros de Alto Rendimiento (IAHPSTC); Comité Olímpico Nacional, Organización Panamericana, Sudamericana y Bolivariana de Medicina del Deporte).

FUENTE: Comité Olímpico Ecuatoriano

ANEXO A



Residencia, Sala de estar



Habitaciones



Pista de Atletismo



Cancha de futbol



Salas de distracción y esparcimiento



Áreas Verdes

ANEXO B



Nutrición y dietética



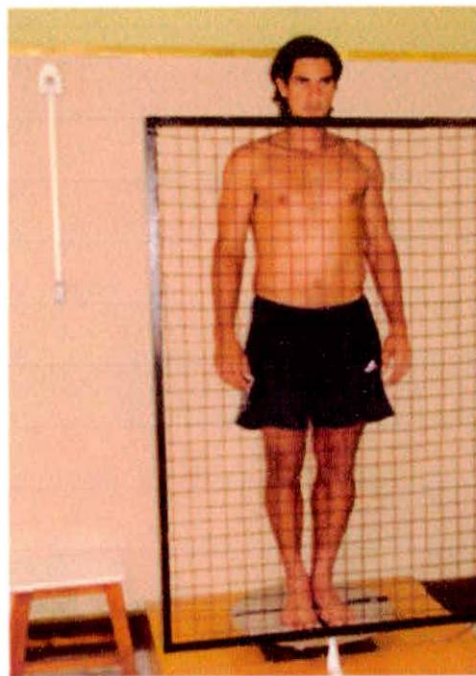
Cardiología



Odontología



Historia Clínica



Antropometría



Psicología



Rehabilitación

ANEXO C



Ergometría Ciclismo



Ergometría Baile deportivo y Remo



Ergometría de natación



Ergometría de cayac en el río Guayas



Ergometría de campo en atletismo



Ergometría de campo en ciclismo

Anexo 7: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Políticas

FUERZAS: POLÍTICAS			AÑO: 2013	Nº. 1/4
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA
P01	Organización de los Poderes del Estado	Constitución Política del Ecuador, Título IV: Participación y Organización del Poder, determina los cinco Poderes del Estado: 1. Función Ejecutiva 2. Función Legislativa 3. Función Judicial y Justicia Indígena 4. Función de Transparencia y Control Social 5. Función Electoral	Nacional	Accionista
P02	Sistema Nacional de Inclusión y Equidad	OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad. Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población. Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable. Objetivo 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana. Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas. Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común. Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad. Objetivo 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia. Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política. Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. Objetivo 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.	Nacional	Accionista Consumidor Empleados Competencia

FUERZAS: POLÍTICAS			AÑO: 2013	Nº. 2/4
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA
P03	Participación del Estado en el Deporte	▪ Establecer los lineamientos para la aplicación de la práctica deportiva que permita el perfeccionamiento de los fundamentos técnicos, tácticos y psicológicos para cada deporte. ▪ Involucrar a la población en la práctica de la actividad física para lograr la detección de talentos deportivos. ▪ Desarrollar la Actividad Física y el Deporte en el país, propiciando el mejoramiento de la calidad de vida y educación, especialmente de los grupos más vulnerables, optimizando los recursos del Estado, de autogestión y otros. ▪ Fomentar la práctica de la Actividad Física y el Deporte como componente de la formación integral, para conseguir ciudadanos críticos, solidarios desarrollando los valores cívicos y morales para consolidar la democracia. ▪ Favorecer la práctica deportiva para conseguir la formación sistemática acorde a planes de enseñanza dirigida, que conduzca a la ejecución del movimiento adecuado para la competencia. ▪ Lograr que la práctica de la actividad física y el deporte responda al desarrollo nacional e internacional de acuerdo a la realidad socio-económico-político y cultural del país. ▪ Incentivar a la toma de conciencia sobre la importancia que tiene la Actividad Física y el Deporte para el desarrollo de los diferentes grupos sociales. ▪ Garantizar la atención médica especializada en medicina del deporte a deportistas. ▪ Impulsar la investigación científica y de las ciencias aplicadas al deporte.	Local	Accionista Consumidor Competencia
		Fuente: www.deporte.gob.ec/objetivos/		

FUERZAS: POLÍTICAS			AÑO: 2013	Nº. 3/4
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA
P04	Actitud hacia la empresa privada	❖ Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. ❖ Tipos de Propiedad ❖ Formas de Trabajo y su retribución ❖ Democratización de los factores de producción ❖ Intercambios económicos y comercio justo ❖ Ahorra e inversión <i>Fuente: Constitución de la República, 2008</i>	Nacional	Accionista Empleados Competencia
P05	Postura gubernamental hacia el Monopolio y Oligopolio	Art. 335: El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal. <i>Fuente: Constitución de la República, 2008</i>	Nacional	Accionista Consumidor Competencia

FUERZAS: POLÍTICAS			AÑO: 2013	Nº. 4/4
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA
P06	Política hacia la inversión Privada y participación en lo público	Art. 339.- El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales. La inversión extranjera directa será complementaria a la nacional, estará sujeta a un estricto respeto del marco jurídico y de las regulaciones nacionales, a la aplicación de los derechos y se orientará según las necesidades y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los diversos planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados. La inversión pública se dirigirá a cumplir los objetivos del régimen de desarrollo que la Constitución consagra, y se enmarcará en los planes de desarrollo nacional y locales, y en los correspondientes planes de inversión. <i>Fuente: Constitución de la República, 2008</i>	Nacional Internacional	Accionista Empleados Competencia

Anexo 8: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Económicas

FUERZAS: ECONÓMICAS			AÑO: 2013	Nº. 1/3																																																
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA																																																
E01	Desempeño económico del Ecuador	<table><thead><tr><th>PIB (millones de US\$)</th><th>PIB (tasas de variación)</th><th>PIB de Otros servicios</th></tr></thead><tbody><tr><td>Año 2009: 54.558</td><td>Año 2009: 0,6</td><td>Año 2009: \$ 4.251</td></tr><tr><td>Año 2010: 56.112</td><td>Año 2010: 2,8</td><td>Año 2010: \$ 4.281</td></tr><tr><td>Año 2011: 60.279</td><td>Año 2011: 7,4</td><td>Año 2011: \$ 4.480</td></tr><tr><td>Año 2012: 63.293</td><td>Año 2012: 5,0</td><td>Año 2012: \$ 4.584</td></tr><tr><td>Año 2013: 65.859(prev)</td><td>Año 2013: 4,1 (prev)</td><td>Año 2013: \$ 4.694</td></tr></tbody></table> Fuente: www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955 <table><thead><tr><th>INFACIÓN</th><td>Se presenta la inflación acumulada hasta julio de cada año. En el resultado 2013 influye la deflación acumulada de los Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (-1.10%), en tanto, las agrupaciones de mayor incremento acumulado fueron: Restaurantes y Hoteles (4.20%), Bebidas Alcohólicas (3.24%) y Salud (3.18%).</td></tr></thead><tbody><tr><td>Año 2009: 2,79%</td><td></td></tr><tr><td>Año 2010: 1,89%</td><td></td></tr><tr><td>Año 2011: 2,99%</td><td></td></tr><tr><td>Año 2012: 2,67%</td><td></td></tr><tr><td>Año 2008: 0,92,%</td><td></td></tr></tbody></table> Fuente: www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201307.pdf <table><thead><tr><th>Tasa de desocupación total</th><td>4,89%</td></tr></thead><tbody><tr><td>Índice de subocupación total</td><td>46,43%</td></tr><tr><td>Salario unificado nominal</td><td>\$ 318,00</td></tr><tr><td>Salario mínimo vital nominal promedio</td><td>\$ 370,82</td></tr><tr><td>Salario real</td><td>\$259,42</td></tr><tr><td>Costo de la Canasta básica familiar</td><td>\$ 436,33 (julio 2013)</td></tr><tr><td>Índice de Pobreza, población urbana</td><td>14,90%</td></tr><tr><td>Índice de Confianza del consumidor</td><td>48,4 puntos</td></tr><tr><td>Índice de Confianza empresarial</td><td>2,6%</td></tr></tbody></table> Fuente: www.bce.fin.ec	PIB (millones de US\$)	PIB (tasas de variación)	PIB de Otros servicios	Año 2009: 54.558	Año 2009: 0,6	Año 2009: \$ 4.251	Año 2010: 56.112	Año 2010: 2,8	Año 2010: \$ 4.281	Año 2011: 60.279	Año 2011: 7,4	Año 2011: \$ 4.480	Año 2012: 63.293	Año 2012: 5,0	Año 2012: \$ 4.584	Año 2013: 65.859(prev)	Año 2013: 4,1 (prev)	Año 2013: \$ 4.694	INFACIÓN	Se presenta la inflación acumulada hasta julio de cada año. En el resultado 2013 influye la deflación acumulada de los Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (-1.10%), en tanto, las agrupaciones de mayor incremento acumulado fueron: Restaurantes y Hoteles (4.20%), Bebidas Alcohólicas (3.24%) y Salud (3.18%).	Año 2009: 2,79%		Año 2010: 1,89%		Año 2011: 2,99%		Año 2012: 2,67%		Año 2008: 0,92,%		Tasa de desocupación total	4,89%	Índice de subocupación total	46,43%	Salario unificado nominal	\$ 318,00	Salario mínimo vital nominal promedio	\$ 370,82	Salario real	\$259,42	Costo de la Canasta básica familiar	\$ 436,33 (julio 2013)	Índice de Pobreza, población urbana	14,90%	Índice de Confianza del consumidor	48,4 puntos	Índice de Confianza empresarial	2,6%	Nacional	Accionista Consumidor Competencia
PIB (millones de US\$)	PIB (tasas de variación)	PIB de Otros servicios																																																		
Año 2009: 54.558	Año 2009: 0,6	Año 2009: \$ 4.251																																																		
Año 2010: 56.112	Año 2010: 2,8	Año 2010: \$ 4.281																																																		
Año 2011: 60.279	Año 2011: 7,4	Año 2011: \$ 4.480																																																		
Año 2012: 63.293	Año 2012: 5,0	Año 2012: \$ 4.584																																																		
Año 2013: 65.859(prev)	Año 2013: 4,1 (prev)	Año 2013: \$ 4.694																																																		
INFACIÓN	Se presenta la inflación acumulada hasta julio de cada año. En el resultado 2013 influye la deflación acumulada de los Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (-1.10%), en tanto, las agrupaciones de mayor incremento acumulado fueron: Restaurantes y Hoteles (4.20%), Bebidas Alcohólicas (3.24%) y Salud (3.18%).																																																			
Año 2009: 2,79%																																																				
Año 2010: 1,89%																																																				
Año 2011: 2,99%																																																				
Año 2012: 2,67%																																																				
Año 2008: 0,92,%																																																				
Tasa de desocupación total	4,89%																																																			
Índice de subocupación total	46,43%																																																			
Salario unificado nominal	\$ 318,00																																																			
Salario mínimo vital nominal promedio	\$ 370,82																																																			
Salario real	\$259,42																																																			
Costo de la Canasta básica familiar	\$ 436,33 (julio 2013)																																																			
Índice de Pobreza, población urbana	14,90%																																																			
Índice de Confianza del consumidor	48,4 puntos																																																			
Índice de Confianza empresarial	2,6%																																																			

FUERZAS: ECONÓMICAS					AÑO: 2013	Nº. 2/3																																								
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES			ALCANCE	PERSPECTIVA																																								
E02	Flujo de Remesas de familias que viven en el Extranjero	ANUAL/MILLONES US\$ El 2012 ha sido el año donde menos flujos de remesas se han recibido disminuyeron el 8,5% menos que el año 2011 como consecuencia de la crisis económica principalmente en España y Estados Unidos, marcada por un menor crecimiento, contracción de la inversión y aumento del desempleo. <i>Fuente: www.bce.fin.ec</i>																																												
E03	Regulación y comportamiento crediticio	<table><tr><th colspan="2">TASA DE INTERÉS ACTIVAS VIGENTES - JULIO 2013</th><th>REF</th><th>MAX</th></tr><tr><td></td><td></td><td>8,17</td><td>9,33</td></tr><tr><td>Productivo Corporativo</td><td></td><td>9,53</td><td>10,21</td></tr><tr><td>Productivo Empresarial</td><td></td><td>11,20</td><td>11,83</td></tr><tr><td>Productivo PYMES</td><td></td><td>15,91</td><td>16,30</td></tr><tr><td>Consumo</td><td></td><td>10,64</td><td>11,33</td></tr><tr><td>Vivienda</td><td></td><td>22,44</td><td>25,50</td></tr><tr><td>Microcrédito Acumulación Ampliada</td><td></td><td>25,20</td><td>27,50</td></tr><tr><td>Microcrédito Acumulación Simple</td><td></td><td>28,82</td><td>30,50</td></tr><tr><td>Microcrédito Minorista</td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <i>Fuente: www.bce.fin.ec</i>			TASA DE INTERÉS ACTIVAS VIGENTES - JULIO 2013		REF	MAX			8,17	9,33	Productivo Corporativo		9,53	10,21	Productivo Empresarial		11,20	11,83	Productivo PYMES		15,91	16,30	Consumo		10,64	11,33	Vivienda		22,44	25,50	Microcrédito Acumulación Ampliada		25,20	27,50	Microcrédito Acumulación Simple		28,82	30,50	Microcrédito Minorista				Nacional	Accionista Consumidor Competencia
TASA DE INTERÉS ACTIVAS VIGENTES - JULIO 2013		REF	MAX																																											
		8,17	9,33																																											
Productivo Corporativo		9,53	10,21																																											
Productivo Empresarial		11,20	11,83																																											
Productivo PYMES		15,91	16,30																																											
Consumo		10,64	11,33																																											
Vivienda		22,44	25,50																																											
Microcrédito Acumulación Ampliada		25,20	27,50																																											
Microcrédito Acumulación Simple		28,82	30,50																																											
Microcrédito Minorista																																														
E04	Índices de Riesgo País, Regional y Global	Año 2013 20 de Agosto	MAX 631.00	MIN 610.00	Índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. <i>Fuente: www.bce.fin.ec</i>	Nacional Internacional Accionista Consumidor Competencia																																								

FUERZAS: ECONÓMICAS				AÑO: 2013	Nº. 3/3		
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES		ALCANCE	PERSPECTIVA		
E05	Mercado de Divisas y su rol en la economía	En el Ecuador la actividad de compra y venta de monedas que realizan las instituciones del sistema financiero, está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, SByS y la base legal que faculta al Banco Central del Ecuador, contemplada en la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado		Nacional	Accionista Competencia		
		Fuente: www.bce.fin.ec					
E06	Organización de la Estructura Tributaria	La estructura tributaria en el Ecuador está regida por el Código Tributario y es administrada por el Servicio de Rentas Internas		Nacional	Accionista Empleados Consumidor Competencia		
		IMPUESTOS					
			PORCENTAJE				
		Impuesto al Valor Agregado	12%				
		Impuestos a la Renta	5% al 35%				
		Impuesto a los Consumos Especiales	10% al 300%				
		Impuesto a las Utilidades	15%				
		Impuesto a la Salida de Divisas	5%				
		Fuente: www.sri.gob.ec					
E07	Inversión pública	AÑO	INVERSIÓN SOCIAL	AREAS DE INVERSIÓN	%	Nacional	Accionista Consumidor Competencia
		(millones US\$)	POR PERSONAL		49		
		2008 4.308		Producción y Sectores estratégicos	26		
		2009 3.507		Desarrollo social y talento humano	10		
		2010 3.698	\$ 446,00	Seguridad y Justicia	15		
		2011 5.684		Otros (patrimonio, política y política económica)			
		2012 6.714					
		Fuente: www.incec.gob.ec					

Anexo 9: Matriz de Variables Predeterminadas = Fuerzas Socioculturales

FUERZAS: SOCIOCULTURALES				AÑO: 2013	Nº. 1/1
No.	Fuerza General	Variables Predeterminadas		Alcance	Perspectiva
S01	Estructura de la Población	Población Total: 14'483.499 Población Urbana: 68% P.E.A.: 6'763.794 Ocupación área urbana: 95,1%	Población hombres: 49,56% Población mujeres: 50,44% Edad promedio: 28 años Mujeres en edad reproductiva: 3'804.976	LOCAL	ACCIONISTA
		Fuente: http://www.bce.fin.ec http://radatm.inec.gob.ec Confiabilidad: Alta			
S02	Nivel educativo de la población	Tasa de Analfabetismo: 11,7% Años Escolaridad promedio: 9,6	E. Primaria: 51,6 % E. Secundaria: 22, 62% E. Superior: 6,98%	LOCAL	ACCIONISTA EMPLEADO
		Fuente: http://www.ecuadorencifras.com Confiabilidad: Alta			
S03	Ausencia de padres y madres en los hogares	Ausencia de padres : 61,44 % Ausencia de madres: 50,77%		LOCAL	ACCIONISTA EMPLEADO
		http://www.ecuadorencifras.com Confiabilidad: Alta			
S04	Tiempo promedio dedicado al deporte y actividades culturales (en horas de lunes a viernes)	Deporte 1,27 Lectura 2,50 Actividades recreativas 1,52	Actividad social 0,42 Realizar deberes 8,27 Práctica religiosa 0,61	LOCAL	ACCIONISTA
		Fuente: http://www.inec.gob.ec Confiabilidad: Alta			
S05	Tiempo promedio dedicado a actividades varias (en horas de lunes a viernes)	Usar internet 2,64 Ver televisión 6,10 Compartir con la familia 3,38	Dormir 38,97 Comer 3,53 Cuidado personal 2,49	LOCAL	ACCIONISTA CONSUMIDOR
		Fuente: http://www.inec.gob.ec Confiabilidad: Alta			

Anexo 10: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Tecnológicas

FUERZAS: TECNOLÓGICAS			AÑO: 2013	Nº. 1/2																								
No.	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Perspectiva																								
T01	Inversión estatal en Innovación y Desarrollo	Inversión para Investigación y Desarrollo 0,47% PIB Fuente: http://www.inec.gob.ec Confiabilidad: Alta	LOCAL	ACCIONISTA																								
T02	Producción y protección de patentes	A nivel mundial se patentan el 7.2% de los productos <table><tr><td>Tecnog. en Computación</td><td>10.5</td><td>Medición</td><td>4.6</td></tr><tr><td>Maquinaria eléctrica</td><td>7.0</td><td>Tecnología audiovisual</td><td>4.3</td></tr><tr><td>Farmacéutica</td><td>6.6</td><td>Transporte</td><td>3.8</td></tr><tr><td>Comunicación Digital</td><td>6.4</td><td>Telecomunicaciones</td><td>3.8</td></tr><tr><td>Tecnología Médica</td><td>5.6</td><td>Otros (25 fields)</td><td>41.8</td></tr><tr><td>Semiconductores</td><td>5.4</td><td></td><td></td></tr></table> http://www.wipo.int Confiabilidad: Alta	Tecnog. en Computación	10.5	Medición	4.6	Maquinaria eléctrica	7.0	Tecnología audiovisual	4.3	Farmacéutica	6.6	Transporte	3.8	Comunicación Digital	6.4	Telecomunicaciones	3.8	Tecnología Médica	5.6	Otros (25 fields)	41.8	Semiconductores	5.4			GLOBAL	ACCIONISTA
Tecnog. en Computación	10.5	Medición	4.6																									
Maquinaria eléctrica	7.0	Tecnología audiovisual	4.3																									
Farmacéutica	6.6	Transporte	3.8																									
Comunicación Digital	6.4	Telecomunicaciones	3.8																									
Tecnología Médica	5.6	Otros (25 fields)	41.8																									
Semiconductores	5.4																											
T03	Tendencias en el mercado local	Poseen teléfono celular 6,8 millones ecuatorianos Poseen un teléfono inteligente 800 mil ecuatorianos Usan teléfon acceso redes sociales 600 mil ecuatorianos Hogares que poseen 1 computador 13,9 % Hogares con internet inalámbrico 20,1% Acceso a internet por modem o telf.. 53,5% Ecuatorianos que usan internet 35,1% Usuarios internet entre 6 y 24 años 64,9% Uso internet canal de comunicación 28,2% http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/ Confiabilidad: Alta	LOCAL	ACCIONISTA CONSUMIDOR																								
T04	Transferencia Tecnológica en el Ecuador	Investigadores dedicados a investigación y desarrollo en Ecuador (por cada millón de personas) Año 2010 : 106 persona http://datos.bancomundial.org Confiabilidad: Alta	LOCAL	ACCIONISTA																								

FUERZAS: TECNOLÓGICAS				AÑO: 2013	Nº. 2/2
No.	Fuerza General	Variables Predeterminadas		Alcance	Perspectiva
T05	<u>Actividades de Ciencia, Tecnología e Investigación (ACTI)</u>	Entidades dedicadas a CTI (Instituciones de Educación Superior IES e Institutos Públicos de Investigación IPIs)	144	LOCAL	ACCIONISTA
		Empresas productoras de Bienes y Servicios (públicas y privadas)	3.188		
		http://www.inec.gob.ec	Alta		
T06	<u>Accesibilidad a los servicios de energía eléctrica</u>	Producción Anual de Energía 21,5 GW/h	Costo Publico 0,10 \$/KWh	LOCAL	ACCIONISTA
		Consumo Anual de Energía 15,4 GW/h Cobertura Eléctrica Guayaquil 93,25 %	Costo Industrial 0,06 \$/KWh C. Per Cápita 1021,1 Kw/hab		
		http://www.conelec.gob.ec	Confiabilidad: Alta		

Anexo 11: Matriz de Variables Predeterminadas – Fuerzas Legales

FUERZAS: LEGALES			AÑO: 2013	Nº. 1/2
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA
L01	Constitución de la República del Ecuador	Título III Régimen del Buen Vivir Capítulo Primero: Inclusión y equidad Sección Sexta: Cultura física y tiempo libre "Art. 381: El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas;" "Art. 382.- Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley" "Art. 383.- Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad" Fuente: Constitución de la República del Ecuador	Local	Consumidor
L02	Ley del Deporte, Educación Física y Recreación	Título III Generalidades de las Organizaciones Deportivas "Art. 15.- De las organizaciones deportivas: Las organizaciones que contemple esta Ley son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, tiene como propósito, la plena consecución de los objetivos que ésta contempla en los ámbitos de la planificación, regulación y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial." Fuente: Ley del Deporte, Educación Física y Recreación	Local	Consumidor

FUERZAS: LEGALES			AÑO: 2013	Nº. 2/2
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA
L03	Ley Orgánica de Régimen Municipal	Capítulo IV Del Régimen De Competencias. <i>“Art. 264.- Competencia Exclusiva De Los Gobiernos Municipales. Los Gobiernos Municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio que determine la ley:7. Planificar, construir y mantener infraestructura física y los equipamientos de educación y salud, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo de acuerdo con la ley.”</i> Capítulo I De La Administración Municipal Parágrafo 5 de Educación y Cultura.- <i>“En materia de Educación y Cultura, la administración municipal cooperará en el desarrollo y mejoramiento cultural y educativo y, al efecto le compete: g) Donar terrenos de su propiedad, para fines educacionales, culturales y deportivos, de acuerdo con la ley, y vigilar por el uso debido de dichos terrenos. l) Estimular el fomento de las ciencias, la literatura, las artes, la educación física y los deportes.”</i> Capítulo II De La Estructura Administrativa. Art. 164, <i>“Funciones de las direcciones. ...La Dirección de Educación y Cultura, coadyuvarán con los organismos nacionales a la educación y progreso cultural de los vecinos del municipio y estimulará el fomento de las ciencias, la literatura, las artes, la educación física y los deportes en el territorio del cantón.”</i> <i>Fuente: Ley Orgánica de Régimen Municipal</i>		

Anexo 12: Matriz de Variables Predeterminadas - Fuerzas Ambientales

FUERZAS: AMBIENTALES			AÑO: 2013	Nº. 1/2
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES	ALCANCE	PERSPECTIVA
A01	Restricciones Ambientales	Constitución de la República del Ecuador Título VII: Régimen del Buen Vivir Capítulo Segundo: Biodiversidad y recursos naturales <i>Fuente: Constitución 2008</i>	Local	Accionista
		Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria – TULAS Libro VI Capítulo IV: Del Control Ambiental Sección I: Estudios Ambientales <i>Fuente:</i> http://www.reca.ecuador.com/Biblioteca%20Ambienta%20Digital/TULAS.pdf/LIBRO%20VI.pdf	Local	Accionista Comunidad
A02	Condiciones de la atmósfera y clima	Emisión de dióxido de carbono (CO2) per cápita 30,58 Concentración promedio anual de dióxido de azufre (SO2) en el aire 4,5 Concentración promedio anual de material particulado PM2.5 en el aire 18,4 Concentración promedio anual de dióxido de nitrógeno (NO2) en el aire 18,3 <i>Fuente: http://suia.ambiente.gob.ec</i>	Local	Accionista Comunidad
A03	Manejo de desechos sólidos	Clasificación del papel 19,65% Clasificación del plástico 17,46% Clasificación de Desechos Orgánicos 15,16% <i>Fuente: http://ecuadorencifras.com</i>	Local	Accionista Comunidad
A04	Ahorro de energía eléctrica y agua potable	Ahorro de energía eléctrica 85,81% Ahorro de agua potable 75,54% <i>Fuente: http://ecuadorencifras.com</i>	Local	Accionista Comunidad

FUERZAS: AMBIENTALES				AÑO: 2013	Nº. 2/2
#	FUERZA GENERAL	VARIABLES PREDETERMINADAS/VALORES		ALCANCE	PERSPECTIVA
A05	Reciclaje y reutilización de productos	Habitantes que reciclan	24,41%	Local	Accionista Comunidad
		Habitantes que reutilizan	62,93%		
		Fuente: http://ecuadorencifras.com			
A06	Control del sistema de agua potable	Nunca	41,14%	Local	Accionista Comunidad
		Alguna vez	38,81%		
		Frecuentemente	17,15%		
		Muy frecuentemente	2,90%		
		Fuente: http://ecuadorencifras.com			
A07	Disposición final de residuos	Botan en la basura sin tratamiento:		Local	Accionista Comunidad
		Pilas viejas	32,65%		
		Desperdicios químicos	32,17%		
		Aceite usado	73,14%		
		Basura en la calle	87,36%		
		Fuente: http://ecuadorencifras.com			

Anexo 13: Matrices de Variables Críticas - Sector Social

VARIABLES CRÍTICAS: FUERZAS POLÍTICAS			
P03	Participación del Estado en el deporte		
P04	Actitud hacia la empresa privada		
P06	Política hacia la inversión Privada y participación en lo público		
TÍTULO DEL ESCENARIO	<i>Intervención del gobierno en empresas deportivas con fines de lucro</i>	ESCENARIO # : 01	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
Actualmente la política pública regula a las instituciones deportivas sin fines de lucro con objetivos sociales y públicos. Estas organizaciones se conforman a través de clubes o asociaciones.		Presidente de la República	Captación de recursos
Este negocio se administrará bajo la ley de compañías.		Asamblea Nacional	Aprobación de leyes
		Ministerio de Deportes	Regulación deportiva
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Esta intervención ocasionaría cambios radicales en la organización y administración del negocio.		Alto	Bajo
IMPLICACIÓN 2: Podría detenerse la expansión de este sector del mercado		Medio	Medio

VARIABLES CRÍTICAS: FUERZAS ECONÓMICAS

E01	Desempeño económico del Ecuador		
E03	Regulación y comportamiento crediticio		
P07	Inversión pública		
TÍTULO DEL ESCENARIO	<i>Incremento de la inversión pública en el deporte</i>	ESCENARIO # : 02	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
Los registros de la inversión pública no detallan la inversión destinada al deporte en el Ecuador, sin embargo la tendencia es hacia el incremento, donde el desarrollo social y talento humano registran el 37% de inversión con el objetivo de garantizar la salud, vivienda y educación de calidad.		Gobierno central	Crear espacios deportivos
A nivel nacional existen proyectos para la construcción y remodelación de espacios deportivos públicos. Además se está impulsando las escuelas de iniciación deportiva comunitarias.		Ministerio de Deportes	Fomentar el deporte
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		Senplades	Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir
IMPLICACIÓN 1: El impulso de habilitar espacios deportivos públicos podría afectar los deseos de los niños y jóvenes para participar en la educación deportiva integral.		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 2: Riesgos en la estabilidad del negocio por el incremento de escuelas de iniciación deportiva comunitarias.		Bajo	Bajo
		Alto	Medio

VARIABLES CRITICAS: FUERZAS SOCIOCULTURALES

S01	Estructura de la población		
S04	Tiempo promedio dedicado al deporte y actividades culturales		
S05	Tiempo promedio dedicado a actividades varias		
TÍTULO DEL ESCENARIO	<u><i>Escaso interés para la práctica de actividades deportivas</i></u>	ESCENARIO # : 03	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
Según las encuestas realizadas por el INEC, la población ecuatoriana dedica 1,27 horas de lunes a viernes, para la práctica de actividades deportivas, versus 6,10 horas dedicadas a ver televisión y a 2,64 horas para el uso de internet.		Gobierno Central	Impulsar la práctica deportiva
		Sociedad ecuatoriana	Mejorar condiciones de salud
		Niños y Jóvenes	Desarrollo integral
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Despreocupación de los padres para la práctica de actividades deportivas		Alto	Alto

VARIABLES CRÍTICAS: FUERZAS TECNOLÓGICAS

T01	Inversión estatal en innovación y desarrollo			
T03	Tendencias en el mercado local			
T04	Transferencia de tecnológica en el Ecuador			
TÍTULO DEL ESCENARIO		Incremento de las telecomunicaciones	ESCENARIO # : 04	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO			ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
La utilización de herramientas informáticas y el uso de las telecomunicaciones constituyen un medio de vital importancia para el desarrollo de las actividades económicas y productivas. Actualmente la aparición de las WEB 2.0 para la creación de sitios virtuales han potenciado las telecomunicaciones y la sistematización de procesos. Solo en guayas el 20,89% de habitantes poseen teléfono inteligente.			Gobierno central	Impulso para las telecomunicaciones
			CONATEL	Regulador de telecomunicaciones
			Sociedad ecuatoriana	Usuarios informáticos
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL			POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Incremento de las actividades comerciales y de mercadeo por medio de internet y redes sociales.			Alto	Bajo
IMPLICACIÓN 2: Aumento de la accesibilidad para uso de internet y tecnologías de información			Medio	Alto

VARIABLES CRITICAS: FUERZAS LEGALES

L03	Constitución de la República del Ecuador		
L04	Ley del Deporte, Educación Física y Recreación		
L06	Ley Orgánica de Régimen Municipal		
TÍTULO DEL ESCENARIO	<i>Sistema Nacional de Desarrollo Deportivo del Ecuador</i>	ESCENARIO # : 05	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
La Federación Nacional Deportiva del Ecuador (FEDENADOR), tiene entre sus metas planificadas "ejecutar al 100% la elaboración y presentación del Programa de creación de las Escuelas de Iniciación Deportiva de las Provincias"; impulsando planes, programas y proyectos de inversión y desarrollo		Presidente de la República	Captación de recursos
		Asamblea Nacional	Aprobación de leyes
		Ministerio de Deportes	Regulación deportiva
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Incremento de la competencia directa en el área de iniciación deportiva		Alto	Bajo
IMPLICACIÓN 2: Incremento de alianzas estratégicas entre organismos deportivos y el Ministerio de deportes		Bajo	Medio

VARIABLES CRÍTICAS: FUERZAS AMBIENTALES

A01	Restricciones ambientales		
A03	Manejo de desechos sólidos		
A06	Control del sistema de agua potable		
TÍTULO DEL ESCENARIO	<i>Restricción del consumo de agua potable</i>	ESCENARIO # : 06	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
La Secretaría Nacional del Agua asumió las competencias sobre el agua potable, saneamiento, riego y drenaje que estaban a cargo de los Ministerios de Desarrollo Urbano y Vivivenda y de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.		Presidente de la República	Captación de recursos
Según anuncio del Presidente Rafael Correa, se realizará un estudio para determinar cuánto líquido vital consumen los ecuatorianos, establecer cupos máximos de consumo y según ello cobrar el servicio con y sin subsidio.		Asamblea Nacional	Aprobación de leyes
		Ministerio de Deportes	Regulación deportiva
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Incremento de costos indirectos para el desarrollo de actividades deportivas de natación		Bajo	Medio
IMPLICACIÓN 2: Implementación de nuevas disposiciones establecidas en la Ley de Recursos Hídricos		Bajo	Bajo

Anexo 14: Matriz de Análisis de Escenarios y Prioridad de Situaciones – Sector Social

		POSIBLE IMPACTO					
		ALTO		MEDIO		BAJO	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	ESCENARIO 03: <i>Escaso interés para la práctica de actividades deportivas</i> PRIORIDAD ALTA (5)	CONSECUENCIA 1: Despreocupación de los padres para la práctica de actividades deportivas	ESCENARIO 04: <i>Incremento de las telecomunicaciones</i> PRIORIDAD MEDIA ALTA (4)	CONSECUENCIA 2: Aumento de la accesibilidad para uso de internet y tecnologías de información	ESCENARIO 05: <i>Sistema Nacional de Desarrollo Deportivo del Ecuador</i> PRIORIDAD MEDIA (3)	CONSECUENCIA 1: Incremento de la competencia directa en el área de iniciación
	MEDIA	ESCENARIO 02: <i>Incremento de la inversión pública en el deporte</i> PRIORIDAD MEDIA ALTA (4)	CONSECUENCIA 2: Riegos en la estabilidad del negocio por el incremento de escuelas de iniciación deportiva comunitarias	ESCENARIO 01: <i>Intervención del gobierno en empresas deportivas con fines de lucro</i> PRIORIDAD MEDIA (3)	CONSECUENCIA 1: Podría detenerse la expansión de este sector del mercado	ESCENARIO 06: <i>Restricción del consumo de agua potable</i> PRIORIDAD MEDIA BAJA (2)	CONSECUENCIA 1: Incremento de costos indirectos para el desarrollo de actividades deportivas de natación
	BAJA	ESCENARIO 01: <i>Intervención del gobierno en empresas deportivas con fines de lucro</i> ESCENARIO 04: <i>Incremento de las telecomunicaciones</i> PRIORIDAD MEDIA (3)	CONSECUENCIA 1: Esta intervención ocasionaría cambios radicales en la organización y administración del negocio CONSECUENCIA 1: Incremento de las actividades comerciales y de mercadeo por medio de internet y redes sociales.	ESCENARIO 05: <i>Sistema Nacional de Desarrollo Deportivo del Ecuador</i> PRIORIDAD MEDIA BAJA (2)	CONSECUENCIA 2: Incremento de alianzas estratégicas entre organismos deportivos y el Ministerio de deportes	ESCENARIO 02: <i>Incremento de la inversión pública en el deporte</i> ESCENARIO 06: <i>Restricción del consumo de agua potable</i> PRIORIDAD BAJA (1)	CONSECUENCIA 1: El impulso de habilitar espacios deportivos públicos podría afectar los deseos de los niños y jóvenes para participar en la educación deportiva integral CONSECUENCIA 2: Implementación de nuevas disposiciones establecidas en la Ley de Recursos Hídricos

Anexo 15: Criterios de Ponderación Análisis de la Competencia – Sector Industrial

FUERZA	ETIQUETA DEL FACTOR DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE ÉXITO	ETIQUETA CRITERIO DE PONDERACIÓN	PESO DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO DE PONDERACIÓN
Impulso del Gobierno para escuelas de iniciación deportiva públicas	Elemento Diferenciador	Aplicación de pruebas antropométricas, evaluación física y psicológica	Innovación	1,20	Considerando la diversidad de opciones para prácticas deportivas es de vital importancia innovar constantemente para lograr el éxito esperado
Insuficientes profesionales capacitados para las prácticas deportivas	Talento Humano	Profesionales altamente capacitados	Desarrollo profesional y personal	0,75	Impulsar el desarrollo profesional y constante capacitación del talento humano
Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir	Valores Sociales	Medir el impacto de la práctica deportiva en la comunidad	Aporte al entorno	1,00	Considerar el aporte que se realiza en la comunidad a través de las prácticas deportivas
Incremento del sedentarismo y uso del tiempo en actividades de ocio	Desarrollo Integral	Formar deportistas tanto en el conocimiento académico como en la práctica	Educación y Deporte	1,00	Aportar al desarrollo integral de los niños y jóvenes complementando su educación con la práctica deportiva especializada

Anexo 16: Matriz de Implicaciones

FUERZA	ETIQUETA DEL FACTOR DE ÉXITO	ETIQUETA DE LA IMPLICACIÓN	ID DE LA IMPLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA IMPLICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN
Impulso del Gobierno para escuelas de iniciación deportiva públicas	Elemento Diferenciador	Desarrollo de una marca personal para el servicio	I01	Fortaleza: Desarrollar un valor agregado y constante innovación permitirá consolidar a la organización en el mercado
Insuficientes profesionales capacitados para las prácticas deportivas	Talento Humano	Crear modelos de desarrollo del talento humano	I02	Oportunidad: Desarrollar talentos deportivos será el resultado de una educación con profesores talentosos y capaces
Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir	Valores Sociales	Medir el grado de beneficio de aporte a la sociedad	I03	Oportunidad: Este es un resultado colateral de la práctica deportiva que debe ser medido a través de un indicadores establecidos
Incremento del sedentarismo y uso del tiempo en actividades de ocio	Desarrollo Integral	La Educación como proceso para crecer	I04	Fortaleza: Este es la ventaja diferenciadora de las demás organizaciones deportivas

Anexo 17: Análisis de Variables del Sector Industrial

VARIABLES CRÍTICAS			
	Conformación de Escuelas de Iniciación deportivas públicas		
	Disputas en las organizaciones deportivas		
	Ineficiente administración de las organizaciones deportivas públicas		
TÍTULO DEL ESCENARIO	<i>Inexperiencia de organizaciones deportivas públicas</i>	ESCENARIO # : 01	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
Una situación crítica que históricamente ha impedido el desarrollo del deporte en el Ecuador es la ineficiente administración de las federaciones y asociaciones deportivas. La creación de escuelas de iniciación deportiva provinciales, por parte de la FEDENADOR y si a eso le sumamos la inexperiencia en el tema, podrían presentarse conflictos en este proceso.		Ministerio de Deportes	Aplicación de la ley
		FEDENADOR	Desarrollo del programa para escuelas de iniciación deportiva
		Federaciones provinciales	Administración de escuelas de iniciación deportiva
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Oportunidades para las empresas privadas en la oferta del servicio de Escuelas de iniciación deportiva		Alto	Medio
IMPLICACIÓN 2: Alianzas entre la empresa privada y las federaciones provinciales		Medio	Bajo

VARIABLES CRITICAS:

	Escasa inversión privada en escuelas de iniciación deportiva		
	Acceso a crédito		
	Rentabilidad del sector productivo de Cultura		
TÍTULO DEL ESCENARIO	<i>Acceso a financiamiento</i>	ESCENARIO # : 02	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
El Sector de Cultura que implica actividades deportivas entre otras, no ha recibido el apoyo e incentivo de las instituciones crediticias para el fomento y desarrollo de este sector.		Ministerio de Deportes	Regulación deportiva
		Asamblea Nacional	Aprobación de leyes
		Sector financiero	Otorgación de créditos
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Apoyo del sector financiero para el desarrollo de actividades deportivas		Alto	Alto
IMPLICACIÓN 2: Tasas de interés accesibles para el financiamiento de las escuelas de iniciación deportiva		Medio	Medio

VARIABLES CRITICAS:

Escaso número de profesionales especializados para escuelas de iniciación deportiva			
Impacto de las actividades deportivas en la comunidad			
TÍTULO DEL ESCENARIO	<i>Existencia de Talento Humano Capacitado</i>	ESCENARIO # : 03	O/A
NARRATIVA DEL ESCENARIO		ACTORES CLAVE Y SUS ROLES	
La oferta laboral de profesionales del deporte es escasa, sin embargo existen universidades ecuatorianas que están impulsando profesionales en esta rama que cuenta con el apoyo del ministerio del deporte		Universidades	Oferta Académica
		Profesionales del deporte	Plazas de Trabajo
		Ministerio de Deportes	Regulación deportiva
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR SOCIAL Y/O INDUSTRIAL		POSIBLE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
IMPLICACIÓN 1: Implementar planes de desarrollo profesional para profesores de deportes		Alto	Medio
IMPLICACIÓN 2: Acceso a la oferta laboral del extranjero		Bajo	Bajo

Anexo 18: Análisis de Escenarios y Prioridad de Situaciones – Sector Industrial

		POSIBLE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	ESCENARIO 02: <i>Acceso a financiamiento</i> CONSECUENCIA 1: Apoyo del sector financiero para el desarrollo de actividades deportivas PRIORIDAD ALTA (5)	ESCENARIO 01: <i>Inexperiencia de organizaciones deportivas públicas</i> CONSECUENCIA 1: Oportunidades para las empresas privadas en la oferta del servicio de Escuelas de iniciación deportiva PRIORIDAD MEDIA ALTA (4)	CONSECUENCIA 1: Oportunidades para las empresas privadas en la oferta del servicio de Escuelas de iniciación deportiva PRIORIDAD MEDIA (3)
	MEDIA	ESCENARIO 03: <i>Existencia de Talento Humano Capacitado</i> CONSECUENCIA 1: Implementar planes de desarrollo profesional para profesores de deportes PRIORIDAD MEDIA ALTA (4)	ESCENARIO 02: <i>Acceso a financiamiento</i> CONSECUENCIA 2: Tasas de interés accesibles para el financiamiento de las escuelas de iniciación deportiva PRIORIDAD MEDIA (3)	CONSECUENCIA 2: Tasas de interés accesibles para el financiamiento de las escuelas de iniciación deportiva PRIORIDAD MEDIA BAJA (2)
	BAJA	ESCENARIO 01: <i>Inexperiencia de organizaciones deportivas públicas</i> PRIORIDAD MEDIA (3)	CONSECUENCIA 2: Alianzas entre la empresa privada y las federaciones provinciales PRIORIDAD MEDIA BAJA (2)	ESCENARIO 03: <i>Existencia de Talento Humano Capacitado</i> CONSECUENCIA 2: Acceso a la oferta laboral del extranjero PRIORIDAD BAJA (1)

6.- GLOSARIO

6.1.- ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Involucra movimiento corporal que se realiza durante un determinado tiempo, podría ser por trabajo, salud, ocio o profesional.

6.2.- FORMACIÓN INTEGRAL DE LA PERSONA

Proceso educativo que conduce al ser humano a desarrollarse en diversos aspectos como: conocimientos, actitudes, habilidades y valores desde el punto de vista intelectual, humano, social y profesional, como resultado de influencias intencionales.

6.3.- PRÁCTICA DEPORTIVA

Ejecución de manera regular de una disciplina deportiva en particular, logrando una mejora constante en el desarrollo de la técnica y táctica durante cada entrenamiento.

6.4.- PRUEBA ANTROPOMÉTRICA

Sirve para conocer las proporciones corporales, determinar las simetrías y asimetrías en las medidas del cuerpo e identificar características de la anatomía de cada individuo.

6.5.- SOMATOTIPO

Se utiliza para estimar la forma corporal y la composición. Es un análisis cuantitativo del físico.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLA Joan. Valores del deporte en educación. España. 2005. MEC.
- BLÁZQUEZ SÁNCHEZ Domingo. La iniciación deportiva y el deporte escolar. Madrid. 1996. INDE.
- CANTER, Larry W. MANUAL DE EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL. Editorial McGrawHill. México. 1998.
- CONESA, Vicente Dr. GUIA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL. 3ª Edición. Ediciones Mundi-Prensa. España. 2000.
- GUTIÉRREZ Betancurt, Juan Francisco (2002). Formulación de estrategias en una organización deportiva.
- GUTIÉRREZ Betancur, Francisco (2002a). Gerencia deportiva sostenible. En: Educación Física y Deporte, 21 (1), 85:88.
- HERNÁNDEZ Sonia Janeth. Deporte en armonía. Bogotá. 2004. Editorial San Pablo. 1a. ed.
- INCARBONE Óscar. Del juego a la iniciación deportiva. Buenos Aires. 2004. Editorial Stadium S.R.L.
- PARLEBÁS Pierre. Juegos, deportes y sociedades. Barcelona. 2001. Editorial Paidotribo.
- URIBE. I.D. Metodología para la aplicación de las pruebas de la condición física. Coldeportes Antioquia, Secretaría de educación y cultura de Antioquia. 1994.
- VARELA Villegas, Rodrigo (2001). Innovación empresarial, segunda edición, Pearson.
- WALSS, Rodolfo. GUIA PRÁCTICA PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL. Editorial McGrawHill. 2001.
- www.inec.gob.ec
- www.ecuadorencifras.com

- <http://www.inamhi.gob.ec/>
- <http://www.inocar.mil.ec/>
- <https://www.supercias.gov.ec>