



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE REALICE  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS PARA EVENTOS DEPORTIVOS”

AUTOR

LUIS ANDRÉS CAJILEMA VILLACÍS

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE REALICE  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS PARA EVENTOS DEPORTIVOS”

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

Profesor Guía:

Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA

Autor:

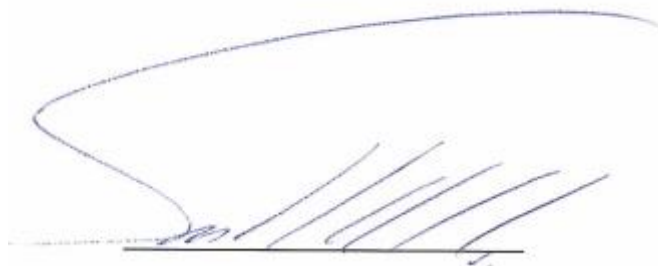
Luis Andrés Cajilema Villacís

Año:

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, “Plan de negocios para la Creación de”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Luis Andrés Cajilema Villacís, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dado cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Eduardo Pavón Rosero', is written over a horizontal line. The signature is stylized with a large, sweeping initial 'L' and several vertical strokes.

---

Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA

C.I. 1709740896

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, “Plan de negocios para la Creación de”, del estudiante Luis Andrés Cajilema Villacís, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que los Trabajos de Titulación”



---

Paúl Andrés Román Reyes

C.I. 1712623139

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



---

Luis Andrés Cajilema Villacís

C.I. 1724441454

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios,  
a mis padres por siempre  
creer en mí y no dejarme  
solo, a mis hermanos por  
su apoyo incondicional  
durante toda mi carrera,  
a mis abuelitos, tíos, tías,  
primos y primas

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios por brindarme fuerza para salir adelante, a mi esposa por ser mi motor y al ser más importante de mi vida, a mi hijo quien sin duda alguna es el dueño de este título.

## RESUMEN

El siguiente plan de negocios es dirigido para la creación de una empresa encargada de organizar y brindar actividades complementarias a los eventos deportivos. De esta manera, vamos a demostrar su rentabilidad por medio de análisis externos e internos que influyan en el desarrollo del proyecto. Basándonos en los indicadores financieros, el estudio del cliente y los factores políticos, económicos y sociales, determinaremos la viabilidad o no de la empresa.

AC Sports Show es un proyecto que parte de la escasa cantidad de actividades alrededor de los eventos deportivos. El fútbol, volley o baloncesto, son los principales deportes para el aficionado; sin embargo, más allá de ver un juego, los acompañantes e incluso el mismo hincha no experimenta otro tipo de actividades que no sea la principal.

Proponemos soluciones para que la gente admire y se divierta cada segundo de su experiencia dentro de un evento deportivo. Nos basamos en fuentes oficiales de entidades públicas del Ecuador para poder determinar la cantidad de mercado objetivo, las ventajas y desventajas para emprender y finalmente los costos en los que incurriremos dentro del proceso estableciendo un plan financiero.



## **Abstract**

In this business plan, we start a company related to the establishment and organization of complementary activities during sports events. Soccer, volleyball, and basketball are some of the most popular sports; nonetheless, beyond watching the game, the fans do not experience some other fun activities.

AC Sports Show starts from a small number of activities that provide entertainment to the sports attendees. We propose solutions for people to admire and have fun every second of their experience at the game. Based on the financial indicators, marketing studies, and the political, economic, and social factors, we evaluate the viability of this startup company.

In this way, we estimate its profitability through external and internal analyzes that influence the development of the project. We rely on official sources from public entities in Ecuador to determine the target market, the advantages and disadvantages, and finally, the costs that we will incur in the process of establishing a new successful company.

# ÍNDICE

1. Introducción.....	01
1.1 Justificación .....	01
1.1.1 Objetivo General.....	02
1.1.2 Objetivos Específicos.....	02
2. Análisis del Entorno.....	03
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	03
2.1.1 Entorno Externo .....	03
2.1.2 Análisis de la Industria PORTER .....	10
3. Análisis del cliente .....	15
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	15
4. Oportunidad de negocio .....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	23
5. Plan de marketing.....	26
5.1 Estrategia general de marketing .....	26
5.1.1 Mercado Objetivo .....	27
5.1.2 Propuesta de valor .....	28
5.2 Mezcla de Marketing .....	30
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.2 Plan de Operaciones .....	39
6.3 Estructura Organizacional.....	43
7. Evaluación Financiera .....	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	48
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	50

7.5 Índices financieros .....	52
8. Conclusiones generales .....	55
Referencias .....	57
Anexos .....	59

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación**

De acuerdo con el estudio realizado para la Universidad Politécnica de Catalunya por Adriá Montero, “uno de los grandes responsables de que el deporte produzca beneficios en la economía, así como en la sociedad son los eventos deportivos” (Montero, 2015). “Los eventos deportivos son un elemento dinamizador de la actividad económica generada en la ciudad” (Magaz, 2012). Los eventos deportivos son exitosos gracias al espectáculo, dentro del cual se ven involucrados principalmente los deportistas, pero alrededor de estos, se encuentran varios factores como los servicios complementarios que se brindan dentro de las instalaciones, todo esto genera una expectativa al espectador y lo lleva a pagar un boleto, dentro de los ingresos generados en los eventos deportivos, la compra de dichos boletos al club que mayor porcentaje de ganancias genera le representa el 30% de las mismas (El País, 2016), es por esta razón que siempre es importante generar sinergia entre todos los factores que componen un buen espectáculo.

El evento deportivo sobre el cual muchos servicios trabajan son las Ligas Barriales, cada provincia se divide por sectores y zonas (norte, sur, centro) y las mismas se subdividen en barrios, allí se juegan torneos donde cada uno cuenta con 3 categorías y tienen partidos desde las 7 de la mañana hasta las 5 de la tarde, el precio de los boletos tienen un costo promedio de 2 a 7 dólares dependiendo del partido y la etapa del campeonato en la que se encuentren los equipos; la asistencia a los escenarios deportivos en este aspecto es aceptable, pero esto se debe únicamente a que es un fútbol más familiar y al precio de las entradas a los recintos deportivos (Villacís, 2020).

El principal mercado situado en la sierra ecuatoriana, concretamente la ciudad de Quito cuenta con la federación de ligas barriales y parroquiales más grande del Ecuador, y consta de 95 filiales, 65 ligas independientes y 22 asociadas (Ganchala, 2017).

Otro factor importante dentro del país es la vinculación del ser humano con las actividades relacionadas con el deporte, de acuerdo al INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, los ecuatorianos dedican 10 horas a la semana promedio para las actividades de ocio y entretenimiento, los hombres son más aparentes para este tipo de participaciones (INEC, 2012).

En conclusión, el proyecto se ve viable dentro del campo de los eventos deportivos. El atractivo de estos depende de las actividades que se realicen y a la calidad de espectáculo, así como actividades complementarias que se brinde. Adicionalmente, es un aspecto impulsador de varios factores para el país y la industria como: sociales, económicos, de salud y para el entretenimiento.

### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar la viabilidad de un proyecto para la creación de una empresa que brinde espectáculos y servicios de medio tiempo en eventos deportivos. Por medio de las principales herramientas administrativas como el plan de marketing, balances financieros y estructura operativa. Realizando los análisis de entornos y el estudio de mercado correspondiente, para brindar así, información clara y concisa a posibles inversionistas.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Justificar la ejecución del proyecto por medio de la explicación clara de tendencias de la población ecuatoriana.
- Analizar el entorno que rodea al negocio por medio de herramientas como estudios PESTEL y PORTER.
- Obtener datos específicos del comportamiento del cliente por medio de un estudio de mercado.
- Identificar los puntos favorables para la consecución del proyecto, reflejando la oportunidad del negocio de triunfar en el mercado.
- Establecer un plan de marketing acorde a las diferentes condiciones del mercado como clientes, proveedores, distribuidores de insumos para la prestación del servicio, etc.
- Evaluar la condición financiera del proyecto y determinar su rentabilidad.
- Establecer la estructura organizacional más eficiente para la organización y todo su entorno.

## 2. Análisis del Entorno

### CIU: R ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN:

#### R90 ACTIVIDADES CREATIVAS, ARTÍSTICAS Y DE ENTRETENIMIENTO. R900 ACTIVIDADES CREATIVAS, ARTÍSTICAS Y DE ENTRETENIMIENTO.

R9000 ACTIVIDADES CREATIVAS, ARTÍSTICAS Y DE ENTRETENIMIENTO.

R9000.0 ACTIVIDADES CREATIVAS, ARTÍSTICAS Y DE ENTRETENIMIENTO.

**R9000.04 Actividades de productores o empresarios de espectáculos artísticos en vivo, aporten o no ellos mismos las instalaciones correspondientes.**

### 2.1 Análisis del Entorno Externo PESTEL

#### 2.1.1 Entorno externo

##### *POLÍTICO.*

Dentro del entorno político del país se debe considerar que las condiciones actuales dentro del mismo son de un gobierno estable que se ha mantenido durante 3 años al frente del mismo, siendo sucesor del mandato de 10 años de Rafael Correa Delgado. Lenín Moreno Garcés se ha encargado que un modelo socialista que se iba implantando y alejando al país de importantes convenios con naciones de primer mundo como los Estados Unidos, se vaya deteriorando y recuperando una estabilidad capitalista; la asamblea nacional es la encargada de las leyes del país y dentro del deporte la misma aprobó la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, en el año 2010, esta es la que rige y dirige el ámbito político de esta industria. Actualmente, el fútbol y cualquier otra disciplina deportiva se regula a través de la Secretaría del Deporte, ya que el ministerio que lo hacía fue abolido en 2018.

Acorde a la ley del deporte ecuatoriano, el artículo 3 cita “La práctica del deporte, educación física y recreación debe ser libre y voluntaria y constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas. Serán protegidas por todas las Funciones del Estado” (Asamblea Nacional, 2010).

Otro factor político generado de manera gubernamental por el Estado es el plan nacional del buen vivir, que cuenta con un conjunto de objetivos que promueven las capacidades de los seres humanos, los derechos sociales y la producción local, así como también el cambio de matrices productivas para el éxito comercial e internacional.

Estos factores identifican al negocio y la industria como un campo que recibe mucho apoyo por parte de los factores, sectores políticos y entidades gubernamentales de nuestro país; todo lo que genere resultados positivos para la nación obtendrá un ambiente político agradable.

Para el deporte, comparando con etapas políticas anteriores del país, en la actualidad las condiciones son favorables, existe un ente propio de regulación (secretaría del deporte), cada año va avanzando el apoyo por parte del estado y se destinan fondos públicos para este campo de la sociedad (Deporte y recreación).

En el aspecto legal, dentro del país la asamblea nacional es la encargada de ejercer y establecer la legislación basada en la constitución decretada por las autoridades políticas del mismo. Al pensar en establecer una microempresa que cuenten con los permisos correspondientes, debemos responder con obligaciones al SRI en cuanto a compras o gastos que realicemos para iniciar el negocio cancelando los valores de IVA correspondientes, así como la declaración periódica del impuesto a la renta.

Otro factor que influye en el aspecto legal del deporte ecuatoriano es que la ley alberga los gastos del deporte dentro de la salud para deducirlos de impuestos y generar beneficios a las personas que consuman de este importe a nivel nacional, de igual manera, los valores de importación para implementos que participen de actividades deportivas son menores a los de otras industrias gracias a leyes regulatorias.

En cuanto al aspecto legal, para establecer una empresa se necesita cancelar las obligaciones tributarias, registrar el nombre y la marca, hacer todos los trámites de patentes si fuese algo nuevo y finalmente se podrá constituir de manera oficial la nueva entidad. De igual manera con la nómina laboral se debe cumplir todos los requisitos de la relación de dependencia laboral establecidas por el código de trabajo en el Ecuador, que son los siguientes:

- Pago mínimo de un salario básico (400\$).
- Beneficios de ley: decimotercero, decimocuarto; vacaciones; aporte al IESS.
- Paternidad y maternidad / Ascensos y aumentos de sueldos por antigüedad.

Es importante destacar que, ante las cortes en cualquier inconveniente con empleados, estos son los favorecidos por las leyes y tienen las de ganar, por esta

razón se deben establecer contratos claros y que no perjudiquen a ninguna de las dos partes. Los contratos citarían las condiciones del empleado como el lugar físico de trabajo, funciones a desempeñar, desglose económico y el cargo a ocupar.

En cuanto al problema sanitario que atraviesa el Ecuador, de momento la presencia de casos de COVID 19 a nivel global ha generado cambios y leyes permanentes en la realización de eventos. De momento desde el pasado 12 de marzo el gobierno nacional ha cancelado la realización de eventos deportivos por tiempo indefinido mientras dure el estado de emergencia. A partir del 4 de mayo de 2020 las provincias del país entrarán en una semaforización que determinará el proceso para volver a la normalidad. De acuerdo con la proyección del gobierno, lo que dure del 2020 los espectáculos podrán volver siempre y cuando sea sin público (El Comercio, 2020).

Finalmente, el factor sanitario podría perjudicar al negocio de manera considerable debido a que la situación de salud mundial y las costumbres van a cambiar gracias al coronavirus, la gente se distanciará y evitará aglomeraciones. Sin embargo, dada que la proyección del negocio es para operar a partir de 2021, no afecta a nuestro negocio.

En conclusión, los aspectos políticos que engloban al negocio pueden ser un sustento clave, debido a que, teniendo un ente regulador como la secretaría del deporte; un gobierno que ha buscado invertir en el cambio de matrices productivas; hay oportunidades de ser escuchados y buscar apoyo no solo económico, sino también legal para la constitución de cualquier negocio alrededor de las actividades deportivas. El emprendimiento se rige mucho por los factores políticos, ya que a partir de ellos se desglosan partes legales, mecanismos de compra de insumos, factores económicos, entre otros.

### *ECONÓMICO.*

El primer factor importante dentro del campo económico para cualquier negocio que se quiera desarrollar en el país es, la inflación (de esta depende los incrementos o decrementos de valores de la industria), de acuerdo a cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador hasta Diciembre de 2019 la inflación anual fue negativa con un valor de - 0,07% registrando una considerable baja comparada con la de Diciembre 2018 de 0,27%; la inflación acumulada registra el mismo valor de - 0,07% (INEC 1, 2019). Hay que considerar que la inflación es el factor que influye dentro de los índices



de precios al consumidor, a continuación, el gráfico que respalda un decrecimiento de la inflación en el país (anual):



Figura N°1: INEC,2019

El siguiente factor a analizar son las tasas de interés, estas determinan los porcentajes promedio que se deben pagar de intereses por un préstamo para cualquier actividad, de acuerdo al Banco Central las tasas vigentes hasta Abril del 2020 para un préstamo hacia las PYMES (pequeñas y medianas empresas) es del 11,30% como mínimo y 11,83% de máximo (Banco Central del Ecuador, 2010); lo cual quiere decir que si buscamos financiamiento para nuestro negocio debemos pagar el interés generado a partir de estos valores.

El gobierno del Ecuador ha fomentado el cambio de la matriz productiva, se encuentran en búsqueda de eliminar la dependencia que tiene el país del sector petrolero, aduciendo que en algún momento el auge de este producto puede terminar y si no se cuenta con un plan b, podemos vernos afectados en los ingresos del estado, esto golpearía a toda la economía nacional, por esta razón cualquier actividad diferente a las petroleras generan apoyo gubernamental e impulso económico.

Con respecto a la industria del entretenimiento (artes y recreación en el gráfico), dentro de la economía del país representa el 0,7% de las actividades económicas, pese a no pertenecer al grupo de las 5 más importantes, dentro de un estado siempre es positivo que la industria aporte con valores porcentuales por encima del 0 a la economía del país (INEC, 2016).

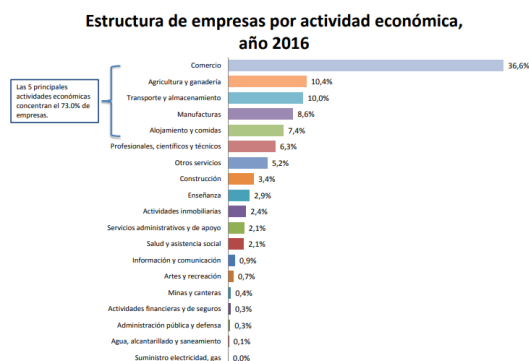


Figura N°2: INEC, 2016

La economía del país se desarrolla de acuerdo a las actividades que aportan de manera positiva a la misma, si no es un bien de primera necesidad, ingresa dentro de los de entretenimiento, la gente genera gastos en estos medios debido a que el ecuatoriano es un individuo muy curioso, estableciendo esta actividad por encima de otras como los seguros privados, uso de gas, electricidad, entre otros, y esto demuestra la importancia que el cliente le da al espectáculo.

En la parte económica, el COVID 19 ha generado pérdidas a la mayor parte de industrias en el país, debido al confinamiento obligatorio, las actividades que generan ingresos se han detenido. Dadas las condiciones mundiales, se necesitará seguir protocolos de protección para nuestros empleados y clientes, como la compra de mascarillas, trajes protectores, desinfectantes, entre otros.

En conclusión, los factores económicos citados anteriormente son un eje central del negocio, debido a que la implementación del mismo requiere diferentes estrategias de inversión, regidas por la capacidad económica del entorno. Las tasas de intereses generadas por los bancos, la capacidad y limitaciones para producir dinero por medio de servicios, son condiciones esenciales a la hora de ser sustentables en el tiempo.

## SOCIAL.

Dentro del aspecto social de la industria es necesario analizar las tasas de empleo y desempleo, divisiones sociales y el uso del tiempo libre de los ecuatorianos, por lo tanto, es importante saber si los seres humanos se ven involucrados en el deporte y realizan consumo en dichas actividades, debido al direccionamiento del negocio.

El empleo y desempleo en el país de acuerdo al INEC en la última encuesta el año 2019, registra que, de la población total del país, el 63,4% se encuentra en ejerciendo

un empleo, de los cuales el 37,9% realiza un empleo adecuado, quiere decir que han estudiado o se han capacitado para ejercerlo, con esos valores el empleo se encuentra con una tasa de 63,4%, el subempleo representa el 18,7% y el 17,9% restante se encuentra en desempleo (INEC, 2019).

El país en cuanto a lo socioeconómico de acuerdo al INEC se divide en clases A, B, C+, C-, y D, las más altas tienen cerca del 14% de habitantes, mientras que las más bajas cuentan con más del 60% de la población, esto nos permite identificar al Ecuador como un país dentro del cual, predomina la pobreza y escases de sus habitantes, los precios y niveles de vida no son tan altos, pero la calidad de vida de la población no es la adecuada en nuestro entorno económico (es importante para saber hacia dónde se puede dirigir el negocio y de qué manera) (INEC 4, 2011).

La cultura deportiva del país ha sido constante, el fútbol es el deporte preferido por el 98% de la población, existe una liga profesional constituida y la selección local ha participado en 3 mundiales hasta la fecha, el deporte dentro del país es un estilo de vida y los datos de asistencia a los estadios, así como del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos lo respalda. El ecuatoriano busca su bienestar y realizar actividades que le otorguen aceptación social y le permitan involucrarse dentro de los estereotipos más importantes de nuestra sociedad, otro factor que influye para que el ser humano genere un gasto en actividades de entretenimiento es la presión mediática, los medios de comunicación se han encargado de que la gente consuma todo tipo de productos y servicios relacionados con el deporte y el entretenimiento.

El uso del tiempo libre de los ecuatorianos en actividades de recreación es 10 horas a la semana, mientras que para realizar compras es de 1 a 2 horas a la semana, siendo los hombres más aparentes para realizar actividades de ocio y deporte, mientras que las mujeres los superan en el aspecto de compras (INEC, 2012).

En la parte social, el COVID 19 podría ser un punto de inflexión crítico. De no cesar la pandemia para 2021, la gente habrá cambiado la mayor parte de su comportamiento y el distanciamiento social será algo que aleje a la gente de cualquier evento público.

En conclusión, la parte social es la que rige el comportamiento del posible cliente potencial. La cultura del entorno es clave para determinar el accionar del negocio, estrategias de mercado, comerciales y financieras. El gusto por el deporte y las

condiciones de vida de los ecuatorianos reflejan una situación positiva en dicho factor, sin embargo, el distanciamiento social estancaría al negocio en un inicio.

### *TECNOLÓGICO.*

Dentro del aspecto tecnológico hay que destacar que las plataformas virtuales e instrumentos móviles han ganado espacio dentro de la sociedad a nivel mundial, lo cual hace importante identificar el uso de la tecnología en el Ecuador, según datos del INEC en la última encuesta de tuso tecnológico realizada en 2018 muestra:

- El 24,5% de los hogares tienen una computadora de escritorio, mientras que el 24,2% cuentan con una portátil.
- El 59% de los hogares cuentan por lo menos con un teléfono móvil.
- El 55,9% de los hogares tienen acceso a internet desde sus casas, en la zona urbana es el 64,4% de este valor.

Hay que considerar que estos valores se encuentran en constante crecimiento comparados con años anteriores, y que la población cada vez hace que esto sea imprescindible (INEC 6, 2018).

La sociedad actualmente obliga al ser humano a adquirir material tecnológico como los celulares o laptops, adicionalmente, que estos son métodos útiles de comunicación con el mundo exterior.

Dentro de la industria del entretenimiento, donde se encuentra el negocio, el factor tecnológico es muy importante, ya que se requiere la evolución de los procesos, equipos y actividades que fortifiquen el servicio que se brinde por medio del espectáculo para el público vinculado con el deporte; dentro del país se necesita una vinculación con la tecnología para poder brindar espectáculos diferentes y de agrado del público, en contexto para nuestro negocio específico, el correcto y amplio uso de dichas herramientas, facilitará la venta de entradas, entrega de servicios y demás beneficios para el usuario.

Las actividades de marketing en la actualidad se efectúan a cabo de material tecnológico, las redes sociales y el internet han generado un crecimiento importante desde la década de los 2000, y en nuestro mundo globalizado son la mejor manera de captar la atención de mercados potenciales, influenciándolos a generar patrones de compra importantes para las empresas. Herramientas importantes como las

aplicaciones móviles, la publicidad dentro de los juegos de celular, los teléfonos inteligentes y la velocidad de banda actual del internet serán claves para poder posicionarnos más rápido en el mercado objetivo.

En conclusión, nuestro negocio tiene influencia directa del factor tecnológico para procesos de marketing y manejo de base de datos de clientes. En cuanto al servicio directo que se brinda no habría mayor inconveniente en el factor tecnológico, sin embargo, el crecimiento exponencial de la tecnología ayudará a posicionarse más fácil en el mercado.

### **2.1.2.1 Análisis de la Industria PORTER**

Vamos a utilizar la herramienta que determina las condiciones principales del mercado relacionadas con competidores, proveedores y clientes, establecida por el experto Michael Porter, define a esta herramienta como una visión del entorno en el que se va a desenvolver un proyecto, que facilita la toma de decisiones e implementación de estrategias para contrarrestar amenazas y aprovechar oportunidades.

*AMENAZAS DE LOS NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA): ALTO.*

Dentro de la industria del entretenimiento y de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, se necesitan varios factores para poner en marcha un negocio, desde los factores legales (constitución de la empresa), de inversión, hasta los aspectos que se utilizan para brindar estos servicios se requieren: personal humano, tecnología, material de importación, licencias de uso, convenios con entidades externas y proveedores de bienes y servicios; sin embargo no son factores diferenciales, por lo tanto dentro de este punto considerando la inversión en todos estos aspectos, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, pero, con una estrategia adecuada de ingreso, podríamos fidelizar al cliente y acaparar gran parte del mercado (LexPro, 2020).

*PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: ALTO.*

La industria es de la clasificación R, R90, R900, R9000, C9000.0, C9000.04 de acuerdo al CIIU; dentro de la industria global R9000 (Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento) se tiene como resultados que existen un total de 881 empresas en la provincia de Pichincha, y en la ciudad de Quito 827 empresas (INEC, 2018).

Resultados que hacen ver un alto poder de negociación por parte de los clientes, sin embargo, hay que considerar que la mayoría no se dedican al espectáculo en eventos deportivos, gran parte son empresas dedicadas a temas musicales, teatrales o de shows animados para niños (CIIU, 2012), en este sentido los clientes son independientes de elegir entre los varios servicios que se presentan dentro de esta industria, es decir, hay múltiples opciones para que el usuario consuma y gaste en entretenimiento.

#### *AMENAZAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS: BAJO.*

Para este tipo de industria se debe considerar que el trabajo se lo realiza en conjunto con los eventos e instituciones deportivas, lo cual hace que no exista una amplia gama de servicios que sustituyan al entretenimiento dentro de entretenimiento (shows o actividades complementarias dentro de eventos deportivos), podríamos considerar como actividades complementarias las comidas, ventas ambulantes, entre otros; pero para la empresa no generará incómodas pérdidas en el mercado, estos negocios se los podrá visualizar inclusive como complementos de las actividades que se realicen dentro de este proyecto, es importante generar alianzas que fortalezcan el espectáculo y los servicios brindados. Debido a que no existe productos sustitutos, este aspecto es bajo.

#### *PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: ALTO.*

Acorde a los expertos entrevistados en el análisis del cliente, dentro de esta industria no existen muchos proveedores, se necesita material y personal, y pocas empresas ofertan este tipo de servicios sub contratados, la industria se maneja mayoritariamente con material de importación y los pocos proveedores que existen pueden poner sus condiciones en el negocio, dentro de esta industria se necesita empresas productoras de eventos que puedan facilitar todo estos materiales, importar elementos para realizar actividades como inflables y material audiovisual es costoso y requiere de muchos permisos para ser implementados, por lo tanto los proveedores existentes imponen sus condiciones y en esta industria se ponen de acuerdo para establecer precios y costos de los bienes y servicios brindados.

### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: ALTO.

Esta última fuerza de Porter considerando el número de competidores que existen o puede llegar a existir en el mercado y las acciones que estos pueden tomar en contra de otros adversarios, por el hecho de tener un número alto en este espacio, la rivalidad es alta, existe mucha competencia y muchas estrategias para ganar mercado. Sin embargo, si consideramos que nos direccionaremos al tema deportivo, la rivalidad se disminuye y podremos generar campos de acción con oportunidades en este ámbito. Otro factor que se debe considerar es la cantidad de eventos deportivos que existen en la ciudad y el país, al direccionarnos a ligas locales y regionales, existe una cantidad superior a los 50 eventos por semana para los ofertantes (Ganchala, 2017).

### MATRIZ EFE.

A continuación vamos a analizar de manera resumida los diferentes factores que influyen en el negocio, previamente definidos dentro del análisis externo. Por medio de una matriz EFE que cruza las oportunidades y amenazas con respecto a un peso (importancia del factor para alcanzar el éxito en la industria) y calificación (del 1 al 4 corresponde a la respuesta que las estrategias empresariales pueden tener a cada uno de los factores). Así obtendremos una visión global del negocio.

Tabla N°1: Matriz EFE

MATRÍZ EFE				
#	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Tendencias comerciales y deportivas de la población	8%	2	0.16
2	Apoyo constante a cualquier actividad involucrada al deporte	12%	3	0.36
3	Incremento en los factores tecnológicos en Ecuador (ayuda a innovación y operaciones)	5%	1	0.5
4	Amenaza de competidores entrantes: Bajo	20%	2	0.4
5	Cantidad de eventos deportivos 2021 (308 juegos)	5%	2	0.1
#	AMENAZAS			
1	Pandemia COVID 19 (Aumento de contagios)	8%	2	0.16
2	Tasas de interés para PYMES	7%	4	0.28
3	Amenaza de productos sustitutos alta	15%	2	0.3
4	Alto poder de negociación de proveedores	10%	1	0.1
5	Alto poder de negociación del cliente	10%	1	0.1
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.46</b>

La matriz EFE es una herramienta que permite obtener una evaluación final de todos los aspectos relativos al negocio, dentro del análisis externo consecuentemente de los estudios de PESTEL y PORTER, que otorgan sustento al atractivo del negocio y fortalecen sus características principales.

Dentro del estudio de la matriz EFE, un 4,0 sería lo ideal, sin embargo, un promedio de 2,5 puntos hace que se vea un entorno favorable; con los resultados obtenidos podemos decir que las estrategias que puede plantear la empresa con el servicio

brindado y en el entorno analizado son positivas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar de manera eficaz las amenazas.

Los puntos más fuertes de este análisis son el apoyo que generan las actividades deportivas en el país y las barreras que amenazan el ingreso al mercado y ofertantes de productos sustitutos para esta industria, mientras que el principal problema o amenaza es la proliferación del COVID 19, situación sanitaria que restringiría cualquier proyecto que conlleve eventos masivos.

#### *CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO.*

Después de haber utilizado las herramientas más importantes de los análisis externos, PESTEL y PORTER, se puede obtener una visión clara del proyecto a establecer, con las siguientes conclusiones:

Analizar los entornos de un negocio o posible negocio es importante para poder iniciar un camino hacia el éxito del mismo, considerando todas las variables que puedan influir en el desempeño y manejo del mismo se debe considerar fuentes bibliográficas precisas y confiables, que en nuestro caso nos reflejan un diagnóstico desde el ámbito político, económico y social.

Los principales datos que reflejan la industria en el Ecuador son generados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el cual se encarga de estudiar el comportamiento de la población ecuatoriana en base a las tendencias generadas por la misma. Al ser un negocio que brindará servicios en espectáculos deportivos, dependemos mucho del comportamiento de la sociedad ecuatoriana, es por esto que el INEC fue una fuente clave para nuestro estudio.

Los estudios realizados son de años anteriores debido a que el organismo encargado no genera actualizaciones a 2020 de los mismos, salvo de los factores económicos que son manejados por el Banco Central del Ecuador, dentro de estos se refleja un país con una economía previamente en crecimiento, pero a su vez muy dependiente de las actividades que aporten positivamente a la misma, dentro de estas el tema del entretenimiento.

En el Ecuador los entornos políticos son estables y se rigen al control gubernamental de una ideología hace 3 años, la estabilidad política ha generado cambios dentro de impuestos, tasas de empleo y desempleo, uso de tecnología y factores económicos generales de la sociedad. Por ejemplo,



las leyes que albergan al deporte dentro de los gastos de salud para deducirlos de impuestos.

Las condiciones del país cada vez van aumentando en aspectos de economía y desempleo, pero en cuanto al apoyo de actividades involucradas con el deporte local, las cosas son diferentes, existe un constante apoyo y es un factor independiente en lo gubernamental.

El análisis de los entornos que rodean al negocio refleja resultados favorables en la mayoría de los aspectos, pero dentro de la matriz EFE (evalúa las condiciones analizadas en el mercado), se puede concluir que, dado el coeficiente de 2,46 prácticamente cumple el promedio de 2,5, la respuesta de la empresa ante las amenazas es positiva.

La rivalidad entre competidores es importante destacar, es un mercado agresivo con grandes empresas funcionando y que ponen condiciones establecidas en la industria, por esta razón es importante la diversificación dentro de los procesos y comercialización del servicio.

Por lo tanto, el negocio se encuentra en una industria desarrollada que tiene muchas oportunidades para ofrecer y genera un movimiento económico importante dentro de la sociedad ecuatoriana; en conclusión, el negocio se encuentra en un ambiente viable; la industria tiene ventajas al no tener productos sustitutos.

### 3. Análisis del cliente

#### 3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

##### *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.*

Por medio de las siguientes entrevistas se pretende conocer la actualidad del manejo de la industria de eventos deportivos, actividades complementarias y una liga barrial y de sus instalaciones, como se compone su estructura, los permisos y tramitaciones que se deben obtener y sus actores para ejecutar eventos dentro de las mismas.

##### **ENTREVISTA 1: JORGE TRONCOSO (ORGANIZADOR DE EVENTOS DEPORTIVOS)**

Los eventos deportivos en Ecuador son manejados por federaciones, clubes o ministerios y dentro de los mismos existen problemas con el personal que los manejan, estos siempre cuentan con individuos que creen saberlo todo, y de acuerdo a nuestro experto las personas versátiles no existen, siempre es necesario que se genere equipos de trabajos con sinergia y cada uno aporte de su experiencia dentro de su campo de especialización.

Para la realización de eventos deportivos se pueden utilizar diferentes tipos de instalaciones, desde centros de alto rendimiento, coliseos, estadios, canchas pequeñas, entre otros; en cuanto al tipo de cliente contratista para los eventos, esta dominado por el que otorga el presupuesto del mismo, generalmente son las organizaciones como ministerios o entidades públicas, lo que quiere decir que la mayor parte son empresarios, muy pocas personas naturales piden asesoría para realización de eventos a compañías externas o terceras rizadoras de servicios.

Las personas naturales no saben muchas veces lo que quieren, mientras que los corporativos buscan cosas puntuales, mientras que ellos se encargan de otras funciones de los eventos en sí, es más fácil trabajar para empresas que par un cliente en general. Los precios de los eventos dependen de las características generales de los eventos como el público objetivo, que tipo de actividades se ofrece, el lugar, los auspicios, entre otros. De esta forma; pueden ir de 2 a 80 dólares el precio por una localidad.

Por otra parte, los clientes que acuden a los eventos buscan dos aspectos importantes, entretenerse y un buen servicio, pero dentro de este aspecto, Jorge nos

expresó que especialmente en el fútbol se genera un caso muy curioso. Los proveedores no cumplen con ninguna de estas condiciones, sin embargo, este deporte sigue avanzando a escalas descomunales. Citó el ejemplo de Liga de Quito, la organización no es buena, es un problema comprar comida dentro del estadio, son largas filas y la calidad es baja, así como la deplorable calidad de los servicios sociales (baños), pese a esto la gente sigue respondiendo cuando el rival es atractivo.

Otro de los grandes problemas organizativos es la burocracia de la gente, la metodología de la sociedad es muy idealista y no se busca cambiar o generar soluciones diferentes a las previamente establecidas, la gente cree tener todo controlado desde su punto de vista, si no se sabe cómo delegar de manera adecuada y controlar las funciones de cada departamento este inconveniente se puede ir de las manos, finalmente el problema presupuestario es el último a tomar en cuenta para tener éxito en los eventos deportivos, esto va de la mano con los financiamientos con marcas, patrocinios, auspicios y ventas.

Para los organizadores de los eventos es importante conocer el deporte en el que se está trabajando y siempre tomar en cuenta la seguridad de los participantes y asistentes, de ser necesario se deberá contratar empresas aseguradoras y personal médico dependiendo del tipo de evento que se realice; no es necesario tener una oficina fija para la operación del negocio, esto ahorra gastos y costos siempre que el trabajo sea de calidad.

Finalmente, el experto observa dentro de la ciudad de Quito un mercado en vías de desarrollo, con organización vial y seguridad mal manejadas, sugiere que se mejoren normativas en instalaciones y espacios naturales para que la gente disfrute al máximo de los eventos y las actividades, hay muchas cosas por mejorar y está en manos de organizadores y autoridades.

### **ENTREVISTA 2: JOSÉ VILLACÍS (PRESIDENTE LIGA BARRIAL SIMÓN BOLIVAR)**

La liga barrial cuenta con un complejo deportivo con capacidad en sus tribunas para 600 personas completamente equipado con una cancha reglamentaria, cuenta con los servicios básicos y demás servicios complementarios como zonas comunales y una sola persona que cuida la misma; en cuanto a lo organizacional, es una institución reconocida como un ente jurídico por el ministerio del deporte que cuenta con un

personal distribuido en una directiva, la cual se reúne cada martes y se encarga de las relaciones con otras dirigencias, ya que dentro de la ciudad de Quito existe una Asociación de Ligas Barriales; finalmente en lo deportivo, se practica dos tipos de disciplinas, el fútbol senior e infantil y el volley. La liga cuenta con 40 equipos participantes en tres categorías: una máxima con 10 participantes, primera 10 participantes y segunda con 20 participantes.

En los aspectos de permisos legales de las instalaciones, las ligas barriales generalmente funcionan con permisos por parte del Municipio de Quito, en el caso de nuestro caso analizado, la liga barrial tiene el manejo de la instalación por 30 años gracias a un convenio firmado por comodato, esto obliga a sujetarse a condiciones puestas por las asociaciones y demás ligas barriales de Quito.

La actividad de la liga barrial es semanal, debido a la cantidad de equipo, se juega por categoría, como se mencionó anteriormente al haber 3 categorías cada una juega pasando 15 días y la liga tiene actividad los Sábados y Domingos aproximadamente de 10 a 12 meses al año. Existen alrededor de 10 partidos el fin de semana con una asistencia promedio de 700 personas por jornada, el precio regular de la entrada a los partidos es de 0,50 centavos de dólar.

Con respecto al plan de contingencia en caso de problemas dentro de los campeonatos, la directiva de la liga barrial cuenta con un reglamento que se debe acatar y que regula cualquier inconveniente y a los involucrados. Existe una malla que separa la cancha de las zonas de público en la zona de la general para que no exista invasiones de cancha.

Por otra parte, los eventos externos a las ligas barriales deben tramitar permisos con la zona sur del municipio, la intendencia de policía y autoridades dirigenciales de la misma liga, quienes impondrán los requisitos y condiciones para ejecutar cualquier tipo de actividades y los procesos a seguir con los mismos. La liga barrial no subarrienda la instalación, los permisos los otorga el mismo municipio de Quito debido al comodato firmado para 30 años.

Finalmente, el experto recalcó que no existe ningún problema en sugerir un aumento de precio al boleto regular a cambio de cualquier beneficio extra, siempre que la calidad del evento mejore y se apruebe en un congreso general. Como

recomendación, destaca que se realicen estudios económicos que permitan identificar problemas de presupuestos y organización para promover las actividades.

### **ENTREVISTA 3: ÁLVARO FREILE (EMPRESA PERFORMANCE)**

La empresa Performance es una entidad que se dedica a brindar diferentes servicios de actividades complementarias en base al deporte. Su director general y propietario Álvaro Freile, quien se encuentra en la industria desde el año 2013, nos ha ubicado en un entorno real de la industria deportiva.

Las principales necesidades de un consumidor del deporte es la experiencia. Lo que los usuarios se llevan consigo después de obtener un buen servicio y generando buenos resultados, es así que la importancia de tener un seguimiento del post servicio y escuchar sugerencias es sumamente importante.

Al tener 3 líneas de negocios, una de organización de eventos, otra recreativa y finalmente de asesorías, el experto ha sabido mencionar la importancia de gestionar auspicios, productos y comunicación en cuanto a emprendimientos nuevos. La fidelidad del cliente es el objetivo, sin descuidar el generar nuevos consumidores.

La clave para satisfacer a los clientes es la organización limpia, la fácil resolución de problemas. Así también ser muy cauto en los detalles, los participantes de esta industria se ven influenciados en los detalles.

La actualidad del país te obliga a poner tu línea de negocio en un precio competitivo, es la forma de obtener rentabilidad y que se pueda ofertar deporte para que la sociedad quede satisfecha con las condiciones monetarias que vive el país.

En cuanto a los canales de comunicación que han sido exitosos para la industria de la empresa de nuestro experto han sido el boca a boca y los canales web. Debido a que la gente aprecia más lo audiovisual, a la gente le gusta experimentar videos y material que le permita palpar los beneficios que puede tener con el servicio.

La principal recomendación para emprender en el ámbito deportivo es la constancia y la vocación. Esta industria para los nuevos gestores es un reto donde se debe tener gusto para no frustrarse, debido a que todo negocio al inicio tiene adversidades, superar estas son la clave para tener éxito en lo que se necesite emprender.

### *GRUPO DE ENFOQUE.*

El grupo de enfoque tuvo un tiempo de duración de 60 minutos, se lo realizó por medio plataformas digitales debido a la emergencia sanitaria que restringe la movilidad de las personas para eventos sociales, sin embargo, contamos con 10 participantes entre hombres y mujeres de 20 a 35 años.

Dentro de los eventos deportivos de preferencia mencionados por los participantes destacan los campeonatos de Ligas Barriales, el torneo nacional y varios deportes de contacto, entre los que destacan el boxeo y el kickboxing.

En cuanto a preferencias por parte de los participantes, los eventos deportivos que más concurren son en fines de semana y en las noches, siempre y cuando fuesen en días laborales, todo depende de calendarios y programaciones. Por la parte económica los individuos gastan un promedio entre 5 a 30 dólares en fútbol, mientras que en deportes de contacto se puede gastar hasta 20 dólares.

Las principales actividades o productos que se consumen en los eventos deportivos son: snacks, golosinas y bebidas. Como factores externos existen gastos dentro de lo que compete a: la movilización, souvenirs (fuera del estadio) y los boletos.

Dentro del análisis de las instalaciones deportivas que albergan los mismos, nuestra muestra destaca que las instalaciones de la ciudad de Quito son cómodas, sin embargo, cinco de nuestros participantes mencionaron mal manejo de los parqueaderos y que falta mucha infraestructura para que se desarrolle el deporte, así como localidades incómodas (en un ambiente global).

En cuanto a las actividades complementarias dentro de los eventos deportivos no destacan entre los participantes que han visto solamente shows musicales en presentación de clubes importantes. Pese a que no se ha visto regularmente algo más allá del fútbol, cuando se lo ha realizado ha faltado mucho para tener la calidad esperada por el cliente.

En temas de posibles puntos negativos dentro de los eventos deportivos, destaca la inseguridad y baja calidad de actividades complementarias. En cuanto en las principales motivaciones para realizar dichas actividades es unir a la familia, apoyo a la cultura, a los artistas; por estos motivos han considerado que las dinámicas de medio tiempo para la familia puede ser el factor principal de negocios. Es importante

buscar ser interactivo con varios géneros y grupo de personas en rangos de edad, debido a que lo visto por nuestra muestra es que el deporte es algo global.

Finalmente, el rango de precios que están dispuestos a pagar por servicios de actividades complementarias adicional al valor de un boleto es de 1 a 5 dólares. En medios de comunicación de preferencia se ha destacado las redes sociales, sitios web, aplicaciones para celular y televisión.

### *INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.*

#### *CÁLCULO DE LA POBLACIÓN.*

- Ligas Barriales en Quito: 182 ligas.
- Veces que se juegan: 400 partidos por liga al año (40 jornadas / 10 juegos).
- Promedio semanal de asistentes: 700 personas p/jornada por liga.
- Población de la ciudad de Quito: 2.24 millones de personas.
- Hombres y mujeres entre 15 y 44 años: 1.11 millones de personas.
- Clase Social C+ (población): 252.040 personas.

El estudio es no probabilístico, basado en las características el mismo, los datos que se poseen y las condiciones que el mercado nos permite desarrollar, es una segmentación que ayudará a conocer el mercado objetivo de manera más detallada y puntual.  $p= 0,5$   $q= 0,5$   $d= 5\%$   $IC= 95\%$   $Z = 1,96$   $N= 252040$

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q} \quad n = \frac{242059.216}{630.10} \quad n = 384.16$$

#### *ENCUESTAS.*

Obtenido el número de muestra promedio de 384, de acuerdo a los fines académicos planteados por la universidad se tomó un total de 50 encuestas, de las cuales pudimos identificar un 64% de público masculino y el 36% restante identificado de manera femenina. El rango de edad fue de 15 a 45 años para identificar las diferentes necesidades de estos segmentos de mercado. (Anexo 6, 2020)

### *RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.*

Del 100% encuestado, el 74% asiste a eventos deportivos regularmente, dentro de los principales deportes destaca con amplio margen el fútbol gracias a un 48,6% de aceptación, los que lo siguen son el baloncesto con 18,9% y volleyball con 16,2%.

En ubicación geográfica, la mayoría de encuestados asisten a eventos deportivos en el sur de la ciudad de Quito, el 33,3% eligió esa respuesta. En cuanto al horario, la mañana es la preferencia de la muestra con un 64,9%.

El 75,7% de los encuestados jamás ha visto actividades complementarias en eventos deportivos, el resto de la muestra ha visto en mayoría shows musicales alguna vez en juegos o presentaciones de equipos.

Finalmente, el 96,9% de las 50 personas estudiadas ha tenido respuesta positiva cuando se le consultó sobre nuestra idea de negocio, destacando de preferencia a los shows de medio tiempo y un aprecio por el espectáculo musical. En gran mayoría con el 47,2% se han visto interesados en pagar 2\$ extra por un servicio complementario como actividad fuera del deporte principal, buscando enterarse de este tipo de negocios por medio de las redes sociales, un 64,9% prefirió esta opción.

### *TABLAS CRUZADAS DE CORRELACIÓN (TABLAS EN ANEXOS).*

Cruce 1: Las primeras variables cruzadas corresponden al grupo de edad del encuestado y el lugar geográfico donde se ubican los eventos de preferencia. Destacando que el número mayor de acogida es en el sector del sur con un total de 12 respuestas, mientras que el grupo de edad que acude mayormente a ese sector son los jóvenes de 14 a 19 años. 12 personas dejaron en blanco las respuestas.

Cruce 2: Se estableció el cruce para determinar que preferencias tienen en cuanto a actividades complementarias acorde al sexo del encuestado, revelando que los hombres en su mayoría preferirían shows de medio tiempo, mientras que las mujeres se ven atraídas por temas de espectáculos infantiles. 19 individuos en blanco.

Cruce 3: Por medio de estas variables cruzadas se obtiene respuesta al poder monetario del mercado objetivo y la capacidad económica para prestar nuestro servicio. La mayoría de los participantes prefieren cancelar un rango de precio extra de 2 dólares mayor al boleto. 14 encuestados dejaron sin responder este campo.



Cruce 4: Para determinar los principales canales de comunicación y promoción de AC Sports Show, hemos cruzado el rango de edades del encuestado con los diferentes medios para receptar la información. El canal óptimo para trabajar con nuestra empresa es las redes sociales con un total de 24 respuestas positivas. 13 encuestados dejó en blanco esta pregunta.

Cruce 5: Finalmente, para reforzar el atractivo del negocio, hemos decidido cruzar el sexo del encuestado con la respuesta favorable a nuestro servicio. Obteniendo así, 31 respuestas positivas, 20 hombres y 11 mujeres, al respecto de recibir shows y actividades complementarias en eventos.

### *CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL CLIENTE.*

El estudio de mercado muestra factores importantes del comportamiento del cliente, como sus principales características tenemos, comportamiento de pago, compra, preferencias de comunicación, frecuencia de compra, necesidades y lo más importante el posible mercado meta que se puede generar con un servicio de este tipo; otro punto favorable es el alto índice de aceptación visto en las encuestas realizadas en el proceso de recolección de datos.

Nos direccionaremos al mercado dentro de las Ligas Barriales, el cual es amplio y considerando el cálculo de la población se refleja 252.040 personas como mercado objetivo. Es un entorno favorable al identificar que las condiciones económicas están abiertas a un incremento de valores económicos a cambio de nuevos servicios, así como el funcionamiento ideal en premisos municipales. Nuestro cliente posee rasgos marcados, principalmente su gusto por el deporte, un rango de edad entre los 15 años a los 45, que fue el rango principal de estudio en este aspecto y gente que le gusta el entorno familiar, así como no exceder un pago mínimo de 2\$, incluso llegando a un máximo de 5\$ extras en el pago de un servicio complementario.

Finalmente, la preferencia de la muestra tomada en encuestas y en el grupo de enfoque por asistir a eventos deportivos regularmente, es un factor que beneficiará a nuestro negocio. El usuario será el corazón del negocio, al ser el fútbol el deporte de preferencia, tendremos que aprovechar las oportunidades que el deporte más popular puede brindarnos.

## **4. Oportunidad de negocio**

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

El negocio que se plantea será una empresa que brinde actividades complementarias al espectáculo central dentro de las diferentes ligas barriales de la ciudad de Quito. Después de los diferentes análisis del entorno y cliente se ha podido identificar una oportunidad clara de mercado al tener cerca de 28.000 asistentes a los eventos deportivos en los diferentes barrios de la capital.

Se consultó dentro de las encuestas realizadas si los individuos han visto anteriormente actividades complementarias o espectáculos parecidos a los shows de medio tiempo dentro de los encuentros deportivos. El 75,7% negó haber presenciado tales hechos. De igual manera, dentro de las opciones de preferencia de actividades que complementen al espectáculo principal, el 32,3% seleccionó la opción de shows de medio tiempo; descartando con valores menores los eventos musicales, gastronómicos, comerciales e infantiles.

El potencial cliente se encuentra dispuesto a incrementar su nivel de gasto en boletos a cambio de un servicio de calidad y eficiente. Las ligas barriales son un nicho de mercado amplio que genera mucha expectativa al tener 182 ligas y un total de 400 partidos anuales por cada una.

En cuanto al cliente, el fútbol barrial es un evento más familiar, lo cual abre un espacio de posibilidades amplio para los espectáculos que se puedan plantear dentro de nuestro servicio. Así también, se obtuvo información del experto 2 que sustenta la actividad constante en las ligas de fútbol no profesional, donde se juega de 10 a 12 meses al año.

El país presenta un ambiente político estable, con un gobierno que ha mantenido 3 años de un modelo político en el cual se ha construido un amplio apoyo al deporte y toda actividad que tenga que ver con el mismo, con la creación de la ley de cultura física, deporte y recreación, así como el Plan Nacional del Buen Vivir ratificado por el régimen actual, los cuales promueven la práctica de actividad física y buscan el entretenimiento para toda la población. De igual manera, el estado se ha encargado que las empresas relacionadas con el deporte sean capaces de deducir impuestos en el rubro de salud.

En cuanto al aspecto económico, la empresa aporta al país dentro de la industria de artes y recreación, la misma que contribuye con el 0,7% del total de todas las actividades económicas de la misma, estar sobre el rango de 0 es importante, ya que se contribuirá positivamente al desarrollo de todas las actividades generadoras de actividad monetaria y comercial. Finalmente, el crecimiento tecnológico facilitará al desarrollo de cualquier actividad que el negocio genere hacia el cliente, especialmente con respecto a la comunicación del negocio, las plataformas digitales son una puerta a nuevos mercados a futuro.

Dentro de la matriz EFE (rango de evaluación) se obtuvo un promedio de 2,46 puntos, cumpliendo con el mínimo de los 2, 5 puntos necesarios, que refleja un negocio que respondería positivamente a las amenazas y aprovecharía las oportunidades por medio de estrategias de mercado.

Considerando la implementación del proyecto para 2021, la condición del mercado dentro de la organización de eventos dentro de la ciudad de Quito se encuentra actualmente en vías de desarrollo de acuerdo a los datos proporcionados por nuestros expertos entrevistados, pero, existen muchos problemas dentro de la seguridad, restricciones vehiculares que se deben tomar en cuenta debido a que nuestro negocio debe transitar por la ciudad con diferentes materiales para montar los espectáculos, es un reto que con una estructura organizacional e inversión se podría superar, así como el apoyo de las autoridades y funcionarios públicos de la ciudad.

Otra oportunidad que se puede identificar en el mercado de las ligas barriales es que no hay una regulación que impida lucrar por un valor extra del boleto. Es decir, que si se brinda un adicional al cliente, podremos hacer un aumento considerable en el coste de la entrada al recinto deportivo.

En cuanto al tipo de cliente del negocio, estos tienen un comportamiento realmente marcado por influencias de parte familiar y social, son fanáticos de los deportes, sin embargo, marcan una tendencia económica y no cancelarán menos de 2 y más de 5 dólares extra por cualquier servicio complementario al deporte por el cual acuden al espectáculo; estos acuden al mismo con amigos o familia y dentro de la muestra para el sondeo de mercado el 96,9% respondió favorablemente a la idea de brindar un servicio de actividades complementarias al evento principal.

Los principales deportes con los que se identificaron los potenciales clientes del servicio son el fútbol y deportes de contacto, de igual manera, se llegó a la conclusión de que es importante tener actividades globales para niños, mujeres y espacios familiares, esto atraerá a toda clase de clientes y beneficiará a la empresa y a los organizadores de los eventos.

La mayoría de las personas encuestadas no han presenciado actividades complementarias en los eventos deportivos y gustarían de las mismas, dadas las necesidades de tener a su familia en compañía de sus actividades que llamen la atención y generen expectativa más allá del evento estelar. Ellos ven que estas actividades serían una salida para los acompañantes que no gusten del deporte que se va a observar y serían un atractivo para llamar público a los estadios de los barrios de Quito, siempre que se tenga una estrategia de entrada de precios adecuada.

Las Ligas Barriales son eventos que se realizan generalmente por la mañana; factor que favorece al negocio, dado que las encuestas respaldan a que nuestro consumidor potencial prefiere asistir a cualquier show deportivo por las mañanas. Se les preguntó a los encuestados la etapa del día en la que prefieren ser parte de eventos deportivos y el 64,9% respondió por la mañana.

Después del análisis realizado, podemos concluir que el cliente tiene un comportamiento claro y marcado. El servicio dentro de las ligas barriales tiene apertura, el mercado es amplio y las amenazas pueden ser manejadas en base a estrategias de marketing, operativas y financieras.

## 5. Plan de marketing

### 5.1 Estrategia general de marketing

Para seleccionar la estrategia general de marketing de nuestro servicio se tomará en cuenta el objetivo estratégico que se busca, dependiendo de los mercados a cubrir, en nuestro caso debido al número de personas que se obtuvo en la muestra, será dirigido a todo el mercado. Por otra parte, el segundo factor será el precio, el cual será dependiente de los costos o la diferenciación que se le pueda brindar a los clientes del negocio de eventos y actividades complementarias ofrecidos (Kotler, Armstrong, 2013).

Tabla N°2: Estrategia de MKT

		PRECIOS BAJOS	PRECIOS DE CARÁCTER ÚNICO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODO EL MERCADO	<b><u>LÍDER EN COSTOS</u></b>	<b><u>DIFERENCIACIÓN</u></b>
	UN SEGMENTO	Estrategia de <b><u>ENFOQUE</u></b>	

Analizando las características del negocio, el cliente y el ambiente en el cual vamos a desarrollar nuestros servicios, al atacar al segmento que asiste a las ligas barriales siendo un segmento muy amplio y considerando un precio de carácter único, al encontrar en las encuestas un 40,5% de usuarios que prefieren cancelar de 0\$ a 5\$ como extra por un show de medio tiempo, buscando generar un ingreso masivo por costo de boletos, nuestra estrategia será de **DIFERENCIACIÓN**.

Según Michael Porter la estrategia de diferenciación se considera cuando se quiere ingresar o crecer con un producto que se considere único o de gran valor por medio de un costo específico dependiendo del comportamiento y preferencias del cliente (Porter, 2003); el objetivo de este tipo de estrategias es hacer percibir al negocio como único en la industria, atacando un segmento amplio de mercado que en nuestro caso serían las ligas barriales. Según el autor antes mencionado se debe influir en los siguientes factores:

- Producto o servicio: Identificar ventaja competitiva.

- Mercado: Identificar necesidades insatisfechas.

Finalmente, las estrategias de diferenciación pueden direccionarse en dos opciones: diferenciación, costos. Tomando en cuenta estos factores la estrategia general de marketing de la empresa será de diferenciación del **SERVICIO**, se buscará brindar atributos y características únicas, así como actividades diferenciadoras que brinden experiencias nunca antes vistas en el mercado ecuatoriano, para que el cliente quede fidelizado y siga haciendo uso del servicio (Porter, 2003).

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo comprende al grupo de personas que comparten las mismas necesidades y características para convertirse en potenciales consumidores de cualquier producto o servicio (Kotler, Armstrong, 2013). Para determinar nuestro posible mercado objetivo mantendremos tres parámetros: geográficos, demográficos y psicográficos.

Se realizó la segmentación demográfica subdividida en tres zonas, iniciando en el segmento que abarca todo (Ecuador) el país, posteriormente, el segmento secundario la provincia de Pichincha y en tercer lugar la ciudad de Quito, esto dado que allí será donde el negocio funcionará e iniciará sus actividades.

Posteriormente, en la segmentación demográfica se consideró a los hombres y mujeres entre los 15 y 44 años de edad, dado el estudio de mercado y las características de las actividades que generará el servicio, como el precio y principalmente que dentro de los eventos deportivos el segmento de personas que más gasto realizan en dichas instalaciones son estos individuos. Mismos que representan el 49,35% de la población total de la capital (INEC, 2010).

Finalmente, dentro del factor psicográfico se consideró la pirámide de clasificación de clases sociales en el Ecuador, buscando individuos de clase social media C+, debido a que dentro de nuestro país el deporte se dirige principalmente hacia este segmento de mercado. Siendo el 22,8% la proporción en este aspecto (INEC 2012).

Dentro del sondeo de mercado realizado, las encuestas nos reflejan que el 97% de personas se encuentran interesadas en participar del negocio ofertado y favorecer como demanda principal de nuestro mercado estratégico de operaciones.

Tabla N°3: Segmentación de mercado

<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>		
<u>REGIÓN</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>POBLACIÓN</u>
Ecuador	100%	16.14 millones.
Pichincha	15,98%	2.58 millones.
Quito	86,82%	2.24 millones.
Total		2.24 millones.
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>		
<u>CARACTERÍSTICA</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>POBLACIÓN</u>
Geográfica	100%	2.24 millones.
Hombres y mujeres entre 15 y 44 años de edad.	49,35%	1.11 millones.
Total		1.11 millones.
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>		
<u>CARACTERÍSTICA</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>POBLACIÓN</u>
Demográfica	100%	1.11 millones.
De clase social media C+.	22,8%	252.040 personas.
Total		252.040 personas.

En conclusión, con respecto al mercado objetivo, un total de 252.040 personas serían potenciales consumidores de nuestros servicios. Esto debido a la clase económica, social, demográficas y geográficas de nuestro negocio.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Dentro de la propuesta de valor del negocio se deberá considerar que se ofrecerá una estrategia diferenciadora, de igual manera, buscando innovaciones en las actividades mensuales del negocio ofreciendo un factor clave dentro de nuestro servicio basándonos en el siguiente cuadro comparativo entre los precios ofertados por el negocio dentro de la industria y los beneficios percibidos por las actividades del servicio brindado al cliente general que acude a los eventos deportivos en la ciudad de Quito.

Tabla N°4: Propuesta de valor

		PRECIO		
		Más	Lo mismo	Menos
BENEFICIOS Y ACTIVIDADES	Más			
	Lo mismo			
	Menos			

Se buscará brindar actividades y shows de entretenimientos complementarios que se miren de manera exclusiva en el deporte barrial del Ecuador, como ya se lo ha hecho con otros negocios, se puede buscar generar mes a mes actividades recreativas familiares en las que se pueda participar de 3 a 10 personas como futbolines inflables, fut-pool (billar gigante jugado con los pies estilo fútbol), mesas de fútbol tenis, ferias de tecnología deportiva, donde se pueda utilizar monitores con juegos de memoria, trivias, predicciones, entre otros; paralelas a los eventos, así como, shows de espectáculos que combinen arte y deporte integrando músicos, cheerleaders, grupos de gimnasia, entre otros; el negocio buscará licencias con ligas barriales, las cuales serán nuestra propuesta de valor y nuestra herramienta para poder ofrecer al cliente siempre más por más precio.

En cuanto al precio, se ha considerado como valor base y competencia indirecta otros espectáculos deportivos que compitan con las ligas barriales o eventos de fútbol. El “valor base” es el costo del boleto (cualquier precio que se establezca como parte de la entrada para ver el espectáculo principal), dentro de esto, nuestra propuesta es aumentar un monto al precio base y dicho excedente será el llamado “más”. Nuestra ganancia se cobrará en el boleto de la Liga Barrial, mismo que al final de cada mes se cobrará acumulado por nuestra empresa.

Los beneficios que se le brindará al cliente son: seguridad, organización y precios accesibles, pero, sobre todo, diversificación, se le ofertará como se mencionó anteriormente, actividades nuevas y complejas; al no tener competencia directa en este servicio de shows de medio tiempo y actividades complementarias, se buscará mejorar los defectos y atacar las deficiencias de los eventos deportivos que se vieron reflejadas en las entrevistas a expertos y los grupos de enfoque.



Finalmente, podemos concluir que la clave de nuestro factor diferenciador será las actividades complementarias, en base a alianzas estratégicas con las federaciones de fútbol barrial y otras entidades encargadas de proveer insumos y servicios que nuestro negocio requiera.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

En la mezcla de Marketing se va a proceder al análisis respectivo de los 4 factores más importantes del negocio: producto, precio, plaza y promoción.

### *PRODUCTO/SERVICIO.*

AC Sports Show ofrece un servicio de entretenimiento por medio de espectáculos, así como también actividades complementarias para cubrir los llamados “tiempos muertos” de los eventos deportivos. Buscando satisfacer las necesidades del consumidor para que disfrute más allá del partido de fútbol, baloncesto o pelea de box. El nombre del negocio es en reconocimiento al emprendedor cabeza dentro de la organización, el profesional Andrés Cajilema que busca incentivar que el deporte sea más familiar por medio del servicio de AC Sports Show.

Dentro de los servicios que se van a ofertar están los siguientes:

- Espectáculo de futpool: Mesa de billar gigante con balones de fútbol, espectáculo en base a demostración y concursos con el público del evento.
- Espectáculo de fútbol inflable: Inflable con arcos que permitirá la participación del público con premios de por medio.
- Espectáculo de fútbol tenis: Juego demostrativo de fútbol tenis en modalidad 2 contra 2.
- Combinación de 2 de los juegos mencionados.
- Combinación de los 3 juegos mencionados.

Atributos:

Operaremos desde el centro norte de la ciudad de Quito, sin embargo abarcaremos todas las ligas barriales de la ciudad capital. Nuestro servicio contará con atributos que reflejen beneficios y sean una motivación para el consumidor, dentro de los mismos tendremos:

- Diversificación: Diferentes tipos de shows (musicales, atléticos, circenses, tecnológicos y concursos).
- Exposición: Nuestras actividades pueden asociarse a cualquier marca, imagen o producto externo que quiera ser complemento de las mismas (patrocinios), de igual manera, para las ligas barriales serán un factor de diferenciación con otros torneos de nuestro país.
- Únicos: Seremos pioneros en este tipo de servicios en el país, al ser un servicio nunca antes explotado a nivel nacional, se pensará en expandirse a futuro.
- Profesional: A diferencia de lo poco o nada visto en cuanto a espectáculos en canchas o partidos de fútbol, nuestro servicio será completamente organizado de una manera profesional, que garantice la calidad y el profesionalismo de los encargados de brindar el servicio, especialmente el Staff de cada espectáculo.

#### Niveles de Servicio:

- Básico: El servicio básico a ofrecer es el entretenimiento deportivo.
- Real: El servicio real a ofrecer es los espectáculos de medio tiempo y actividades complementarias diversificadas para las diferentes jornadas deportivas de las distintas ligas barriales de Quito.
- Aumentado: El servicio aumentado que propone AC Sports Show estará basado en la post venta. Realizaremos un seguimiento al cliente con un buzón web de sugerencias, formularios de contactos que evalúen la satisfacción del mismo y el manejo de una base de datos.

#### Branding:

Como ya se lo mencionó anteriormente el nombre de nuestro proyecto es un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde espectáculos de medio tiempo para eventos deportivos. El nombre elegido para la empresa será AC Sports Show y la línea de colores serán naranja, debido a que capta fácilmente la atención del ojo humano y refleja fortaleza, y negro, el cual representa la seriedad y el profesionalismo de la empresa.

#### Logo:

Dentro de la figura 1 podremos ver nuestro logo, el cual consta del nombre del negocio y refleja 3 íconos para identificar el tipo de actividades: la nota musical

representa el espectáculo, el estadio corresponde a la plaza y el jugador refleja al deporte. Puntos clave en el corazón de nuestra industria.



Figura N°3: Logo AC Sports Show

El slogan que la empresa utilizará es “el espectáculo está por comenzar”. Reflejando así la expectativa que se busca generar en el cliente para que consuma nuestro servicio y fidelice con nuestros shows.

Costeos de producto / servicio:

Tabla N°5: Costeos de Productos

### FUTPOOL

COSTO DE FUTPOOL	\$ 1,000.00	LAVADO MENSUAL	\$ 30.00
SIRVE PARA (USOS)	3000	COSTO POR HORA	\$ 0.19
CADA USO ES DE UNA HORA	\$ 0.33	COSTO POR MEDIA HORA	\$ 0.09
COSTO POR HORA POR USO DE FUTPOOL	\$ 0.33	LOGISTICA	
COSTO DE TRANSPORTE	\$ 10.00	Se trabajará con 2 empleados de logística bajo facturación quienes cobrarán 10 dólares por armado, desarmado y control de equipos	
LOGISTICA, ARMADA Y DESARMANDA	\$ 20.00		
LAVADA Y DESINFECTADA	\$ 0.19		
<b>COSTO DE USO DEL FUTPOOL</b>	<b>\$ 30.52</b>		

### FÚTBOL TENIS

COSTO DE FÚTBOL TENIS	\$ 120.00	LAVADO MENSUAL	\$ 15.00
SIRVE PARA (USOS)	3000	COSTO POR HORA	\$ 0.09
CADA USO ES DE UNA HORA	\$ 0.04	COSTO POR MEDIA HORA	\$ 0.05
COSTO POR HORA POR USO DE FÚTBOL TENIS	\$ 0.04	LOGISTICA	
COSTO DE TRANSPORTE	\$ 5.00	Se trabajará con 1 empleado de logística bajo facturación quienes cobrarán 10 dólares por armado, desarmado y control de equipos	
LOGISTICA, ARMADA Y DESARMANDA	\$ 10.00		
LAVADA Y DESINFECTADA	\$ 0.09		
<b>COSTO DE USO DEL FÚTBOL TENIS</b>	<b>\$ 15.13</b>		

**INFLABLES (X2)**

COSTO DE INFLABLE	\$ 799.00		LAVADO MENSUAL	\$ 45.00
SIRVE PARA (USOS)	1500		COSTO POR HORA	\$ 0.28
CADA USO ES DE UNA HORA	\$ 0.53		COSTO POR MEDIA HORA	\$ 0.14
COSTO POR HORA POR USO DE INFLABLE	\$ 0.53		LOGISTICA	
COSTO DE TRANSPORTE	\$ 10.00		Se trabajará con 2 empleados de logística bajo facturación quienes cobrarán 10 dólares por armado, desarmado y control de equipos	
LOGISTICA, ARMADA Y DESARMADA	\$ 20.00			
LAVADA Y DESINFECTADA	\$ 0.28			
<b>COSTO DE USO DEL INFLABLE</b>	<b>\$ 30.81</b>			

**SERVICIOS CONJUNTOS**

Costo por evento Futpool + Futbol tenis	40.65
Costo por evento Futpool + Inflable	41.33
Costo por evento Futbol tenis + Inflable	40.95
Costo por evento Futpool + Futbol tenis + Inflable	61.47

Tabla N°6: Proyección de costo total por productos

Costos Proyectados (US\$) anuales						
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Futpool	0	10,255	10,621	10,988	11,720	12,453
Futbol tenis	0	5,085	5,267	5,448	5,811	6,175
Inflable	0	10,353	10,723	11,093	11,833	12,572
Futpool + Futbol tenis	0	7,806	8,294	8,781	9,269	9,757
Futpool + Inflable	0	7,936	8,432	8,928	9,424	9,920
Futbol tenis + Inflable	0	7,862	8,353	8,845	9,336	9,827
Futpool + Futbol tenis + Inflable	0	8,851	9,589	10,327	11,064	11,802
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>58,149</b>	<b>61,279</b>	<b>64,410</b>	<b>68,458</b>	<b>72,506</b>

**PRECIO.**

Penetración de mercado:

Dadas las condiciones de mercado, el análisis de entornos y del cliente han permitido identificar que la mejor estrategia de precios será por medio de una penetración de mercado. El valor máximo que puede llegar a costar, adicional al boleto del evento, es de 1.25\$ dólares, muy pocas personas cancelarían un valor mayor. Sin embargo, para iniciar nuestro precio será de 1.25\$ dólares por persona, en caso de tratarse de un solo servicio, para dos o tres servicios, el precio del boleto puede ser 1.50\$ o 1.75\$.

Ajuste de precios:

A futuro la empresa puede concentrarse en realizar ajustes de precio. Paralelamente debe buscar medios de canje con proveedores que brinden facilidades para mejorar las ganancias. En un mediano y largo plazo se planteará atacar un mercado nacional y los campeonatos de fútbol profesionales como la LigaPro y la Copa Ecuador. Allí podríamos pensar en llegar al valor tope de 5\$ dólares planteados por nuestra muestra de mercado.

Tabla N°7: Precio costeadado

<b>PRECIOS DE VENTA</b>				
<b>Producto</b>	<b>Precio boleto</b>	<b>Costo Liga</b>	<b>Comisión Liga</b>	<b>Margen AC Sports</b>
Futpool	1.25	0.50	0.20	0.55
Futbol tenis	1.25	0.50	0.20	0.55
Inflable	1.25	0.50	0.20	0.55
Futpool + Futbol tenis	1.50	0.50	0.20	0.80
Futpool + Inflable	1.50	0.50	0.20	0.80
Futbol tenis + Inflable	1.50	0.50	0.20	0.80
Futpool + Futbol tenis + Inflable	1.75	0.50	0.20	1.05

*PLAZA.*

Nuestro lugar de operaciones abarcará el Distrito Metropolitano de Quito. Al realizar nuestras operaciones desde una oficina en el centro norte de la ciudad capital pagando un valor extra por la bodega en el mismo edificio, parte de nuestra plaza es esta. Sin embargo, los lugares donde el usuario disfrutará de nuestros espectáculos son las canchas de las asociaciones y ligas barriales de la ciudad de Quito.

Tabla N°8: Plaza costeada

<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>
Luz eléctrica	20.00
Agua potable	15.00
Internet	30.00
Teléfono fijo	18.00
Útiles de oficina	45.00
Arriendo de la oficina y de la bodega	350.00
<b>Total</b>	<b>478.00</b>

Estrategia de distribución:

La distribución no tendrá intermediarios, por lo cual consideramos que tendremos una distribución **DIRECTA**. Es decir que, el cliente tendrá la oportunidad de consumir nuestro espectáculo montado directamente por nosotros, seremos los encargados de garantizar la satisfacción y experiencia de compra del cliente.

Puntos de venta:

Nosotros mantendremos una venta conjunta con los boletos del evento deportivo. Como nos mencionó nuestro experto en ligas barriales, asociarnos a ellas no será un problema para incrementar el valor de la entrada y poder obtener el total de ganancias a partir de estas. Los puntos de venta serán en las instalaciones, canchas y escenarios donde se desarrollen los eventos deportivos.

Estructura canal de distribución:



Figura N°4: Canal de distribución

El canal de distribución es el escenario deportivo donde se presentarán nuestros shows y actividades. La venta de boletos es la clave para que el cliente llegue a conocer y fidelizarse con el servicio.

Tabla N°9: Costos de distribución

ACTIVIDADES CANAL DE DISTRIBUCIÓN					
Material	Valor unitario	Unidades	Valor Total		
Alquiler de vehículo	\$ 10.00	2	\$ 20.00	Vehículo	Se utilizará de inicio 2 vehículos que nos cobrarán máximo 10\$ por viaje
Personal de logística	\$ 10.00	2	\$ 20.00	Personal de logística	2 empleados de logística bajo facturación quienes cobrarán 10 dólares
TOTAL			\$ 40.00		

El cobro de los empleados será por jornada, tomando un tiempo de media hora para montar el servicio y otra para desmontarlo y los 15 minutos de duración del espectáculo, si el cliente requiere que las estructuras se encuentren disponibles más tiempo, el personal cobrará 5\$ la hora.

## PROMOCIÓN.

Estrategia promocional:

La estrategia de marketing que utilizaremos será la estrategia de “**PULL**”. Esto debido a que la empresa debe atraer a un cliente que se encontrará en un espectáculo deportivo y tal cual lo comentaba el experto de ligas barriales, el deporte local es un evento muy familiar que alberga gran cantidad de aficionados y permitirá atraer al consumidor para que valore nuestros beneficios y el servicio.

Publicidad:

En cuanto a los canales de publicidad que utilizará nuestro negocio serán principalmente 2: redes sociales y marketing de boca a boca. Acorde con las preferencias de la muestra de consumidores potenciales y las tendencias tecnológicas actuales, las plataformas sociales son claves para cualquier negocio. La empresa invertirá en las siguientes herramientas:

- **Relaciones Públicas:** El corazón de nuestro negocio en cuanto al tema publicitario será las relaciones públicas. A partir de ahí se generará alianzas estratégicas con Ligas Barriales. Recopilaremos una base de datos con los contactos de los directivos principales de las diferentes ligas de la ciudad. Organizaremos reuniones semanales para presentar nuestro servicio y coordinar las diferentes acciones a implementar dependiendo de la necesidad de cada cliente.
- **Redes Sociales:** Se establecerá un presupuesto mensual de 10\$ para cada red social, manejando de inicio 3, Facebook (principal red social de tráfico de información), Twitter y YouTube. Un mensual total de 30\$, que nos permitirá alcanzar, de acuerdo con las ofertas de la plataforma Facebook, un total de 800 a 1000 personas en visibilidad (por cada red social).
- **Boca a boca:** Este es un factor de carácter gratuito que se generará por medio de la calidad que llegue a percibir el cliente de nuestro servicio. En el futbol barrial hay gran afluencia de gente y una cultura muy familiar, lo cual ayuda a este factor.
- **Banner publicitario (x2):** Se ha cotizado 2 banners publicitarios que tendrán un costo anual de 85\$ cada uno para que sean ubicados en los ingresos de

cada escenario deportivo y en la cancha al momento de brindar el espectáculo, los banners se comprarán, debido a que al poner nuestros logos la empresa que los provee no podrá utilizarlos.

Tabla N°10: Publicidad (mensual)

ACTIVIDADES PUBLICITARIAS			
Canal	Valor unitario	Unidades	Valor Total
Redes Sociales	\$ 10.00	3	\$ 30.00
Boca a Boca	\$ -	0	\$ -
Banner	\$ 85.00	2	\$ 170.00
TOTAL			\$ 200.00

Finalmente, la empresa funcionará también como impulso publicitario para diferentes marcas, ya que todas las actividades que realicemos en los eventos deportivos podrán ser patrocinadas por empresas locales, las paredes de los inflables, los banners que solicitemos, las lonas de los juegos como el futpool o mesas de fútbol tenis, son lugares que incluirán imagen de empresas que nos paguen por estar presentes en nuestros shows.

En conclusión, nuestros canales de comunicación se basarán en la tecnología y en la fidelidad del usuario que vaya captando la experiencia de nuestros espectáculos de medio tiempo. El cliente cancelará el valor de nuestro servicio dentro de la entrada al estadio de las ligas barriales, la estrategia será de "PULL" y buscaremos diferenciación de producto para la experiencia del cliente.



## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

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

#### *MISIÓN.*

AC Sports Show es una empresa dedicada a la gestión y operación de actividades complementarias a eventos deportivos, por medio de espectáculos y juegos que involucren a los asistentes a estadios y coliseos, para satisfacer las necesidades de ocio y recreación de la población de la ciudad de Quito, buscando un crecimiento en el mercado abarcando desde las Ligas Barriales, hasta los campeonatos profesionales como la LigaPro y la Copa Ecuador.

#### *VISIÓN.*

En una proyección de 5 años hacia el futuro, AC Sports Show se ha planteado ser la empresa líder en eventos de medio tiempo y actividades complementarias dentro de las ligas barriales, de esta manera y con dicho respaldo, poder ingresar en el mercado del fútbol profesional, acaparando la LigaPro y la Copa Ecuador.

#### *OBJETIVOS.*

Objetivos corto y mediano plazo.

- Alcanzar el 10% de participación del mercado objetivo durante el primer año, es decir, firmar con al menos 18 Ligas Barriales para prestar nuestros servicios.
- Incrementar un 5% (de 182 Ligas Barriales totales en Quito) de crecimiento de participación a partir del segundo año, es decir, obtener una presencia de nuestro servicio en alrededor de 27 Ligas.
- Realizar dos eventos semanales por liga a partir de primer año, en total 36 eventos el primer año y 54 a partir del segundo.
- Alcanzar la asistencia mínima de 120 personas por evento a partir del primer año.
- Introducir 3 atracciones dentro de nuestro servicio a partir del primer año: Fútbolpool, fútbol tenis e inflable.

Objetivos a largo plazo.

- Incrementar a 3 eventos semanales por liga a partir del 6to año.

- Ampliar la línea de negocio con las ligas deportivas amateur de pichincha a partir del 6to año.
- Incrementar al menos 2 atracciones adicionales a la ya establecidas a partir del 6to año.
- Incrementar el crecimiento anual al 7% a partir del 6to año, con el fin de incrementar las utilidades del negocio.
- Realizar una reinversión mediante la adquisición y renovación de los productos que oferta el negocio a partir del 6to año.

## 6.2 Plan de Operaciones

### LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y ESPACIO FÍSICO.

AC Sports Show se localizará con una pequeña oficina en el centro norte de la ciudad de Quito, debido a que somos una empresa que ofertamos un servicio en escenarios deportivos, concretamente en las ligas barriales, buscamos la ubicación que nos permita movilizar nuestros implementos fácilmente. La Av. Gaspar de Villarroel y Amazonas nos facilitará acudir a las ligas del sur por la ruta de los túneles, tomando el sector de la Y; en las ligas del sector norte se puede tomar la Av. Galo Plaza Lasso y si vamos camino a los Valles, estamos a pocos minutos del sector del Ciclista que toma vía a dicha localización.

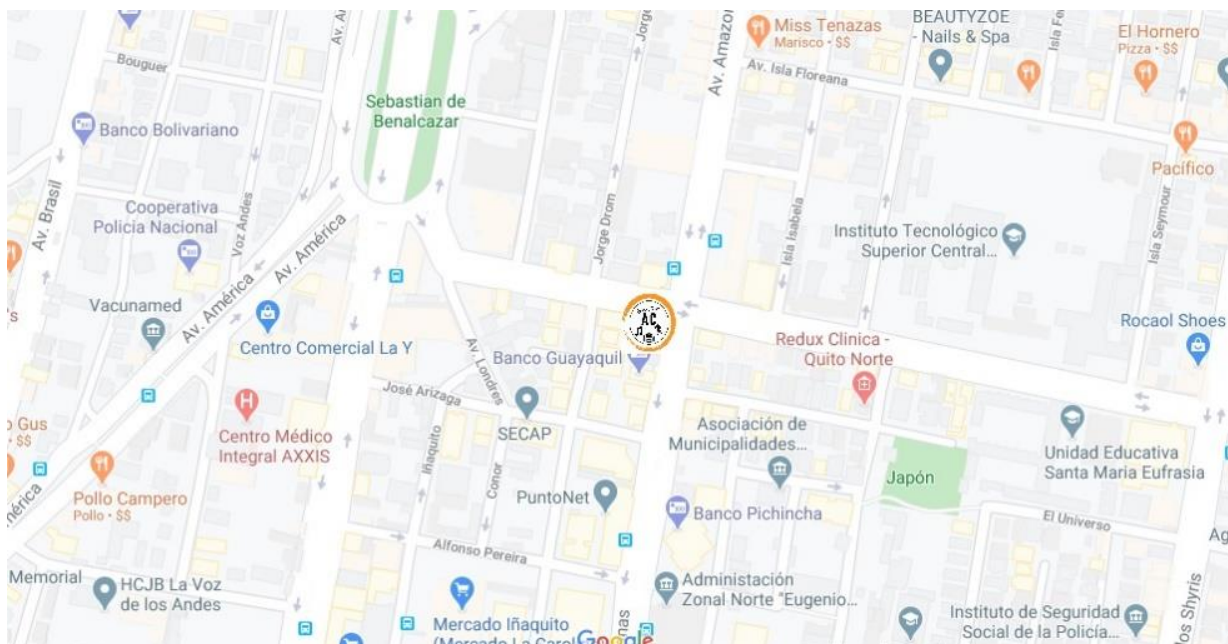


Figura N°5: Mapa de localización del proyecto

FLUJOGRAMA DE PROCESOS Y CICLO DE OPERACIONES.

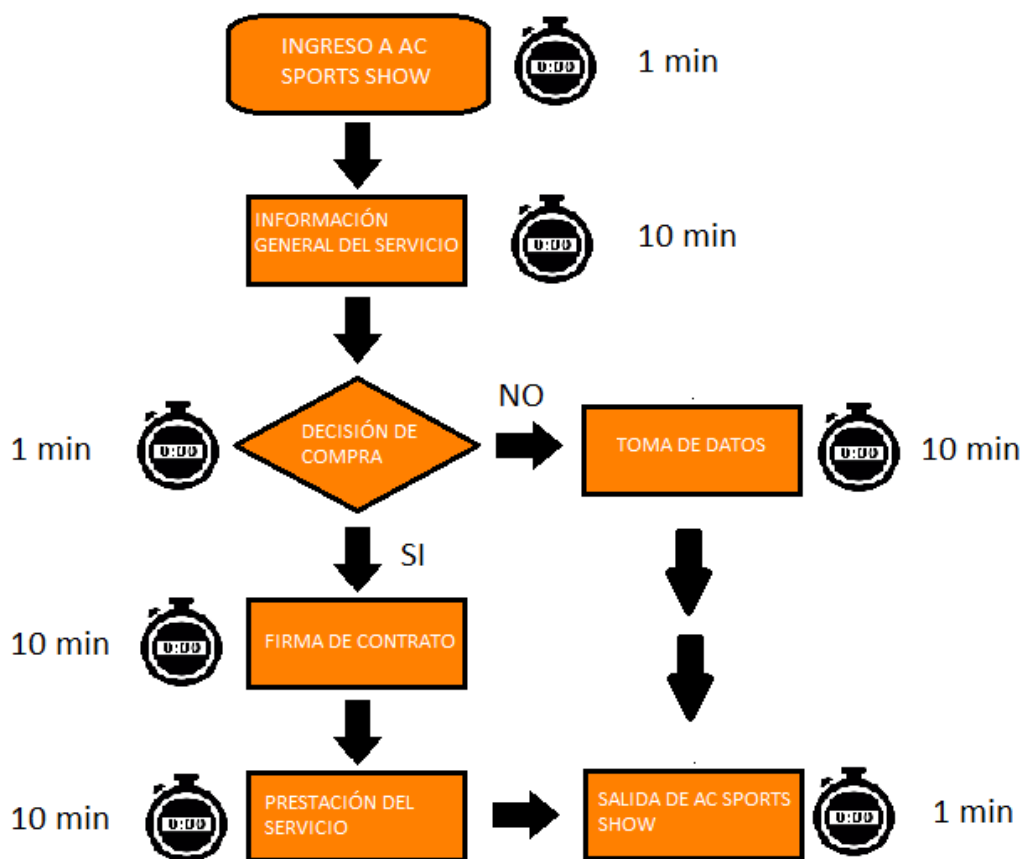


Figura N°6: Flujograma del proceso de contratación del servicio

Dentro del flujograma de contratación del servicio se detalla el proceso que realizará nuestros contratistas. Una vez dentro de las oficinas de AC Sports Show, el individuo recibirá la información clave de nuestros diferentes paquetes de espectáculos, acorde a sus gustos y necesidades se procederá a firmar un contrato para posteriormente brindar los servicios. En caso de que el cliente no desee contratarnos en ese instante, se procederá a recolectar sus datos como: nombres, teléfono celular y mail de la liga barrial, para poder volverlos a contactar a futuro.



## AC SPORTS SHOW

(Hoja de registro)

**Nombres:** \_\_\_\_\_  
**Apellidos:** \_\_\_\_\_  
**Edad:** \_\_\_\_\_  
**Organización (empresa a la que representa):** \_\_\_\_\_  
**Correo Electrónico:** \_\_\_\_\_  
**Teléfono:** \_\_\_\_\_  
**Servicio consultado:** \_\_\_\_\_  
**Cómo se enteró de AC Sports Show:** \_\_\_\_\_

Figura N°7: Formulario de contacto

### ESTRUCTURA - FLUJOGRAMAS DE SERVICIOS PRESTADOS.

#### FUTPOOL



Figura N°8: Estructura Futpool

#### FÚTBOL TENIS

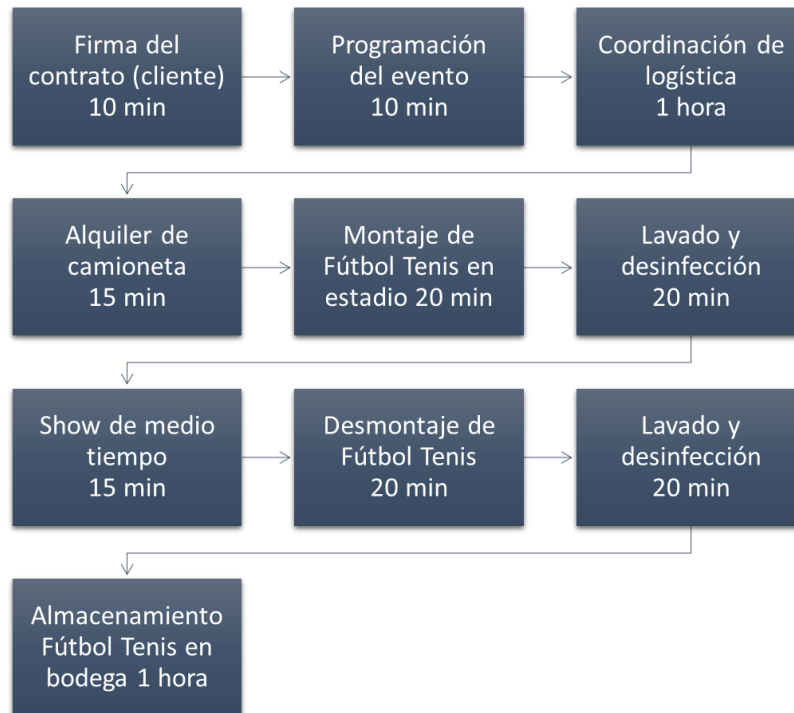


Figura N°9: Estructura de Fútbol Tenis

## INFLABLE

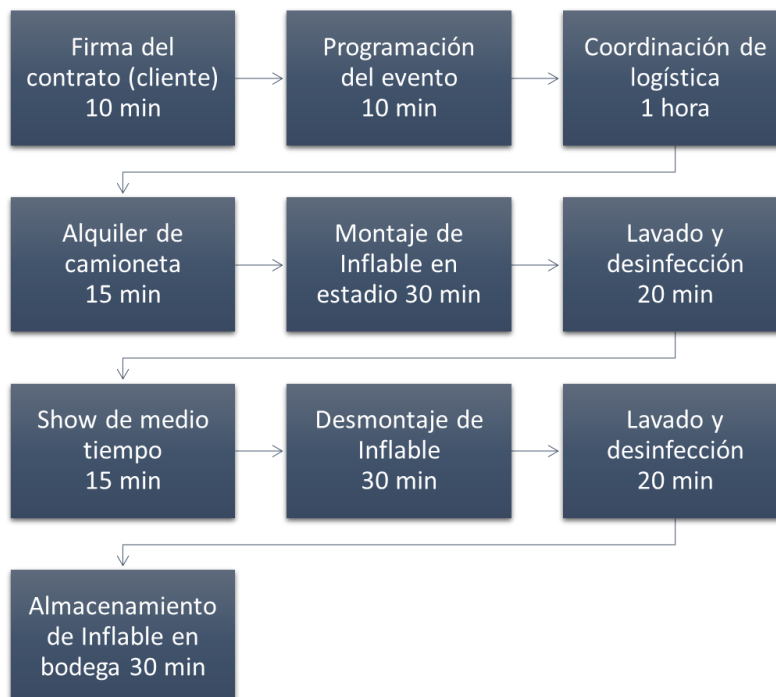


Figura N°10: Estructura de Inflable

### 6.3 Estructura Organizacional

#### ESTRUCTURA LEGAL.

Debido al estado del proyecto, como un emprendimiento inicial AC Sports Show se va a establecer como una compañía de responsabilidad limitada incluyendo a 2 socios en una junta de accionistas que tomen las decisiones de la empresa. Los socios se encargarán de aportar un capital inicial que incluiría el 50% del valor total de inversión de la empresa.

#### ORGANIGRAMA.

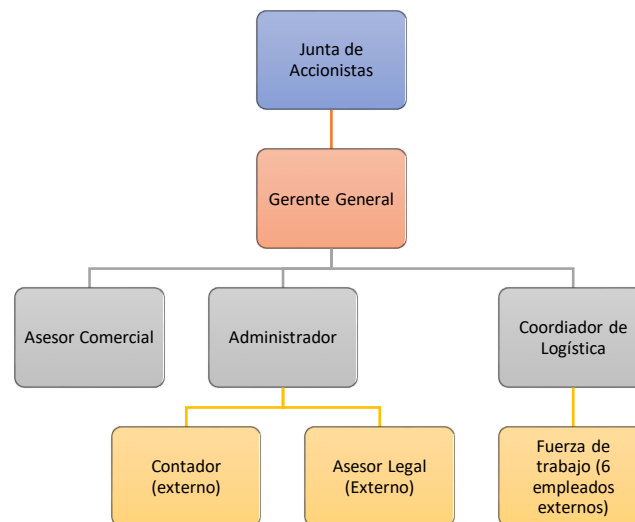


Figura N°11: Organigrama

El organigrama de AC Sports Show tiene un Gerente General y nos refleja 3 departamentos generales que se encargarán de todo el giro de negocios, desglosando sus actividades y personal de la siguiente manera:

- Gerente General: Será el cabeza de la empresa, encargado de coordinar todos los procesos operativos, las personas encargadas, firmar documentos y poner la imagen ante cualquier queja o problema, así como definir las estrategias generales de la compañía.
- Asesor Comercial: Se encargará de establecer la atención al cliente por medio del proceso de venta y de contactar a los potenciales clientes por medio de la base de datos, así como del manejo de material publicitario en redes sociales.
- Administrador: Será el encargado de hacer las declaraciones de impuestos, papeleos administrativos y balances financieros.

- Coordinador de Logística: Será el encargado de los procesos de manejo de implementos, movilización y operaciones de espectáculos. Habrá una persona fija contratada para cumplir esta función.

En cuanto a los empleados externos, se buscará tres perfiles, un contador, un asesor legal y como fuerza de trabajo 6 empleados que colaboren en el montaje y desmontaje de los implementos (se cancelará su trabajo con facturación y por horas).

#### COSTEO ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

Tabla N°11: Estructura administrativa costeadada

Gastos de personal anuales (US\$)						
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	0.00	12,266.00	12,557.56	12,856.06	13,161.64	13,474.50
Asesor Comercial	0.00	5,146.40	5,268.73	5,393.97	5,522.18	5,653.44
Administrador	0.00	5,146.40	5,268.73	5,393.97	5,522.18	5,653.44
Coordinador de logística	0.00	5,146.40	5,268.73	5,393.97	5,522.18	5,653.44
<b>TOTAL GASTO SUELDOS</b>	<b>0.00</b>	<b>27,705.20</b>	<b>28,363.75</b>	<b>29,037.96</b>	<b>29,728.19</b>	<b>30,434.83</b>
Gerente General	0.00	2,592.00	3,677.38	3,764.79	3,854.28	3,945.90
Asesor Comercial	0.00	1,036.80	1,470.95	1,505.92	1,541.71	1,578.36
Administrador	0.00	1,036.80	1,470.95	1,505.92	1,541.71	1,578.36
Coordinador de logística	0.00	1,036.80	1,470.95	1,505.92	1,541.71	1,578.36
<b>TOTAL IESS</b>	<b>0.00</b>	<b>5,702.40</b>	<b>8,090.24</b>	<b>8,282.55</b>	<b>8,479.42</b>	<b>8,680.98</b>

#### CADENA DE VALOR.



Figura N°12: Cadena de Valor

Dentro de nuestra cadena de valor destacamos las actividades primarias y de soporte que requiere el negocio para obtener resultados positivos en base a cada parte de la empresa y el servicio que se brinde a nuestros consumidores. El servicio va ganando valor a medida que avanza las etapas, desde la implementación de los productos, el entretenimiento brindado y el trato especial que se genere a cada uno de los clientes.

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- **Proceso de venta:** Dentro de nuestro proceso de venta se encuentra la cadena de valor que hace al usuario llegar a la firma del contrato por nuestros servicios. Se brindará toda la información detallada por un asesor, así como las opciones que tendrán para contratación.
- **Operaciones:** Se trata del manejo de recursos como: personal, implementos, logística, movilización. Para de esta manera generar valor en el proceso de implementación de nuestras atracciones, un proceso rápido y eficiente, lo cual le dará valor al usuario a la hora de contratar nuestro servicio.
- **Marketing:** El proceso de marketing en la cadena de valor va desde que se promociona el servicio en las reuniones y contactos con representantes de las Ligas Barriales u organizaciones, hasta cuando se publica en redes sociales el servicio brindado luego del evento.
- **Post Venta:** En el post venta se reflejará nuestro producto aumentado; tal cual se ofrece posterior al uso de nuestro servicio, nosotros pondremos a disposición de nuestros clientes el buzón de sugerencias y las encuestas de satisfacción, mismas que ayudarán a corregir errores y darle más valor al producto final.

#### OPERACIONES DE LA EMPRESA COSTEADAS.

Tabla N°12: Operaciones costeadas

Salarios	2,308.77
Beneficios sociales	475.20
Plaza	478.00
Publicidad	200.00
Limpieza y desinfección	252.90
<b>TOTAL OPERACIÓN MENSUAL</b>	<b>3,714.87</b>



## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

AC Sports Show tendrá fuentes de ingreso en cada uno de sus servicios y productos de alquiler. De acuerdo con nuestra capacidad de funcionamiento y brindando cobertura en la ciudad de Quito así como laborando los fines de semana en las ligas barriales, el Futpool, Fútbol Tenis e Inflables generarán valores de venta que se proyectan a 5 años. Con 182 ligas barriales y con 10% de meta de participación, se espera contar con 18 ligas, que tienen programación sábado y domingo, por lo que a la semana se espera atender 36 eventos, divididos de la siguiente manera:

Tabla N°13: Proyección de ventas mensual (unidades)

Producto	Cantidad por semana	Cantidad por mes
Futpool	7	28
Futbol tenis	7	28
Inflable	7	28
Futpool + Futbol tenis	4	16
Futpool + Inflable	4	16
Futbol tenis + Inflable	4	16
Futpool + Futbol tenis + Inflable	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>144</b>

Esta cantidad de eventos aumenta el costo unitario, lo cual se muestra en la Tabla N° 5, cabe destacar que el personal de armado está conformado por jornaleros independientes, al igual que el transporte, que lo proporcionan transportistas de cooperativas; por lo que serían contratados por evento y no forman parte de la nómina de la empresa.

Con base en lo expuesto, se espera ingresos de 139.968\$ en el primer año. Los valores van a incrementar anualmente, debido a que nuestra propuesta es alcanzar los objetivos que proponen un aumento de 5% (de 182, total de Ligas Barriales en Quito) de presencia en el mercado, es decir que si organizamos 36 eventos semanales en un total de 18 Ligas el primer año, el segundo serían 19 ligas, hasta llegar a 23 ligas el quinto año.

La siguiente tabla muestra la proyección de ingresos anual por producto y total, considerando la tasa de crecimiento del 5% anual y los precios que se muestran en la Tabla N° 7.

Tabla N°14: Proyección de ingresos

<b>Ingresos Proyectados (US\$) anuales</b>					
<b>Detalle</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Futpool	22,176	22,968	23,760	25,344	26,928
Futbol tenis	22,176	22,968	23,760	25,344	26,928
Inflable	22,176	22,968	23,760	25,344	26,928
Futpool + Futbol tenis	18,432	19,584	20,736	21,888	23,040
Futpool + Inflable	18,432	19,584	20,736	21,888	23,040
Futbol tenis + Inflable	18,432	19,584	20,736	21,888	23,040
Futpool + Futbol tenis + Inflable	18,144	19,656	21,168	22,680	24,192
<b>TOTAL</b>	<b>139,968</b>	<b>147,312</b>	<b>154,656</b>	<b>164,376</b>	<b>174,096</b>

En cuanto a los gastos en los que incurrirá la empresa se encuentran divididos en 2 rubros, los gastos administrativos que incluirán: luz, agua, internet, teléfono, útiles de oficina y arriendos (oficina y bodega); por otra parte, el gasto de ventas que tendría a: desinfectantes, franelas, jabón, papel higiénico, fundas de basura, banners publicitarios y redes sociales. Proyectando a 5 años los gastos, tienen un promedio anual de 11.714.63\$ dólares.

Tabla N°15: Proyección de gastos

<b>Gastos generales anuales (US\$)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Administrativos	5,736.00	5,872.34	6,011.93	6,154.83	6,301.13
Ventas	5,434.80	5,563.99	5,696.24	5,831.64	5,970.26
<b>Total</b>	<b>11,170.80</b>	<b>11,436.33</b>	<b>11,708.17</b>	<b>11,986.47</b>	<b>12,271.39</b>

La utilidad se puede observar como un factor de ventaja en cuanto al negocio, ya que el margen neto desde que se inicia hasta el final del periodo de 5 años es positivo. Un valor final del 17,27% defiende la viabilidad del negocio en dicho aspecto.

Tabla N°16: Margen bruto, operacional y neto

<b>Detalle</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Margen neto	14.97%	14.73%	15.43%	16.40%	17.27%
Margen operacional	24.60%	23.98%	24.83%	26.11%	27.22%
Margen bruto	58.46%	58.40%	58.35%	58.35%	58.35%

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

La inversión inicial que tendría el proyecto sería dividida en los implementos de servicio: Futpool, Fútbol Tenis e Inflables; arriendo de oficina, mobiliario, gasto en software para bases de datos y el capital de trabajo. Todo esto detallado en la siguiente tabla.

Tabla N°17: Inversión inicial

<b>Resumen inversiones</b>	
Inversiones Equipos	22,710.00
Inversiones Intangibles	1,900.00
Capital de Trabajo	3,714.87
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>28,324.87</b>

El capital de trabajo representa un mes de gastos de operación de la empresa, lo cual incluye los salarios del personal, los servicios básicos, los gastos de limpieza y los gastos de publicidad, como se indica en la Tabla 12. Este valor se tomó considerando que será la liquidez necesaria para poder llevar a cabo las operaciones del negocio.

Finalmente, la estructura de capital se dividirá 50% financiamiento propio y el 50% restante en base a una deuda.

Tabla N°18: Estructura de capital

<b>Estructura de Capital</b>		
Propio	50.00%	14,162.43
Deuda L/P	50.00%	14,162.43

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

### *ESTADO DE RESULTADOS.*

El estado de resultados de nuestro proyecto refleja valores alentadores proyectados a 5 años. Llegando a generar una utilidad de 30 mil dólares en el año 5, de acuerdo a los ingresos, costos y gastos que se observan en la siguiente tabla.



### FLUJO DE EFECTIVO.

Dentro del flujo de efectivo se puede reflejar valores positivos, debido al manejo que se tendrá por medio de las actividades de operación, inversión y financiamiento. Como se puede apreciar cada año el efectivo final sufre un incremento proporcional a los ingresos generados y a la acumulación del efectivo entre un año y el otro como se detalla a continuación.

Tabla N°21: Estado de flujos de efectivo

<b>FLUJO DE EFECTIVO ANUAL (US\$)</b>						
<b>Detalle</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>0</b>	<b>24,764</b>	<b>24,554</b>	<b>26,779</b>	<b>29,919</b>	<b>33,025</b>
Utilidad Neta	0	20,955	21,705	23,864	26,959	30,064
<i>Depreciación y amortización</i>						
Depreciación	0	2,432	2,432	2,432	2,432	2,432
Amortización	0	380	380	380	380	380
Δ CXC	0	0	0	0	0	0
Δ Inventario PT	0	0	0	0	0	0
Δ Inventario MP	0	0	0	0	0	0
Δ Inventario SF	0	0	0	0	0	0
Δ CXP Proveedores	0	0	0	0	0	0
Δ Sueldo por Pagar	0	0	0	0	0	0
Δ Impuestos	0	997	36	103	147	148
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>-28,325</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,850</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Adquisición Propiedad, Planta y Equipo	-22,710	0	0	-1,850	0	0
Activos intangibles	-1,900	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-3,715	0	0	0	0	0
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>28,325</b>	<b>-2,208</b>	<b>-2,483</b>	<b>-2,794</b>	<b>-3,143</b>	<b>-3,535</b>
Δ Deuda a largo plazo	14,162	-2,208	-2,483	-2,794	-3,143	-3,535
Δ Pago dividendos	0	0	0	0	0	0
Δ Capital	14,162	0	0	0	0	0
Incremento neto en efectivo	0	22,556	22,070	22,135	26,776	29,489
Efectivo inicial	3,715	3,715	26,271	48,341	70,476	97,252
Efectivo final	3,715	26,271	48,341	70,476	97,252	126,742

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

#### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO.

El flujo de caja de la empresa refleja los costos, así como los movimientos de caja y variaciones que se realizarán proyectados a 5 años. Dentro de los flujos se consideran los préstamos, intereses, amortizaciones, capital de trabajo e inversión. La inversión inicial en de 28.325\$ dólares; sin embargo, durante los 5 años existe un flujo de caja promedio de 30.325\$ dólares lo cual es favorable para el manejo operativo de la empresa.

Tabla N°22: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA ANUAL (US\$)							
	Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Utilidad antes intereses, impuestos y participación	0	34,428	35,330	38,405	42,912	47,390
+	Gastos de depreciación	0	2,432	2,432	2,432	2,432	2,432
+	Gastos de amortización	0	380	380	380	380	380
-	15% Participación y trabajadores	0	4,931	5,107	5,615	6,343	7,074
-	25% Impuesto a la Renta	0	6,985	7,235	7,955	8,986	10,021
=	<b>I. Flujo de Efectivo Operativo Neto (F.E.O)</b>		<b>25,325</b>	<b>25,800</b>	<b>27,648</b>	<b>30,394</b>	<b>33,107</b>
	Inversión en Capital de Trabajo	-3,715					
+	Variación de Capital de Trabajo Neto		997	36	103	147	148
+	Recuperación de Capital de Trabajo Neto						2,284
=	<b>II. Variación de Capital de Trabajo Neto</b>	<b>-3,715</b>	<b>997</b>	<b>36</b>	<b>103</b>	<b>147</b>	<b>2,432</b>
	Inversiones	-24,610			-1,850		
	Recuperaciones						
+	Recuperación maquinaria y equipo						6,082
+	Recuperación mobiliario						330
+	Recuperación equipo de computación				330		740
	<b>III. Gastos de Capital (CAPEX)</b>	<b>-24,610</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,520</b>	<b>0</b>	<b>7,153</b>
	<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-28,325</b>	<b>26,322</b>	<b>25,836</b>	<b>26,231</b>	<b>30,542</b>	<b>42,692</b>

*FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.*

Dentro de este apartado podemos observar el movimiento que el proyecto le dará a la cartera del inversionista. Como se puede evidenciar el promedio de flujo de caja del inversionista es de 26.900\$ dólares con crecimiento anuales moderados en relación directa a las ventas generadas lo que permite que sea un proyecto atractivo para los inversionistas.

Tabla N°23: Flujo de caja del inversionista

	Flujo de Caja del Proyecto	-28,325	26,322	25,836	26,231	30,542	42,692
+	Préstamo	14,162					
-	Gasto de interés		-1,558	-1,282	-972	-623	-231
-	Amortización del capital		-2,208	-2,483	-2,794	-3,143	-3,535
+	Escudo Fiscal		565	465	352	226	84
	<b>IV. Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>-14,162</b>	<b>23,121</b>	<b>22,535</b>	<b>22,818</b>	<b>27,002</b>	<b>39,010</b>

*TASA DE DESCUENTO.*

La Tasa de descuento corresponde al valor calculado a partir de los datos obtenidos en la banca financiera. El valor final del CAPM es de 54,35%, mismo que determina la rentabilidad de activos, considerando una beta de 1,33 como indicador de riesgo, para finalmente obtener un WACC de 30,95%, lo que refleja los rendimientos mínimos que aceptarían, tanto el inversionista como el proyecto. Estos valores parecerían elevados, pero se debe considerar que el Ecuador tiene un riesgo país muy alto, por

lo que un inversionista requerirá una compensación en el rendimiento para asumir el riesgo.

Tabla N°24: Tasa de descuento

Industria		Valor
<b>Food Processing</b>		
<b>Betas</b>		
Beta Apalancada	$\beta$	1.70
Beta Desapalancada		1.33
<b>Tasas</b>		
Bono del tesoro de Estados Unidos a 5 años	Rf	0.3510%
Rendimiento del mercado S&P 500 (^GSPC)	Rm	7.7162%
Riesgo país Ecuador		41.51%
Escudo fiscal	Tc	36.25%
<b>Razon deuda/capital</b>		
R deuda/capital Proyecto	D/C	1.00
Costo deuda actual		11.83%

TASAS DE DESCUENTO	VALOR
CAPM	54.35%
WACC	30.95%

### CRITERIOS DE VALORACIÓN.

Dentro de nuestras tasas de evaluación para la empresa, se puede observar que el VAN es mayor a 0, lo cual es un buen indicador. Así, como el índice de rentabilidad que refleja que por cada dólar invertido se obtendrá 2,82\$ de ganancia.

Tabla N°25: Criterios de valoración empresa

VAN (Valor Actual Neto)	40,003.38	
IR (Índice de Rentabilidad)	2.41	veces
TIR (Tasa Interna de Retorno)	91.94%	
Periodo de recuperación	12.91	meses

Dentro de nuestras tasas de evaluación para el inversionista, se puede observar que el VAN es mayor a 0, lo cual es un buen indicador. Así, como el índice de rentabilidad que refleja que por cada dólar invertido se obtendrá 3,35\$ de ganancia.

Tabla N°26: Criterios de valoración inversionista

VAN (Valor Actual Neto)	25,691.35	
IR (Índice de Rentabilidad)	2.81	veces
TIR (Tasa Interna de Retorno)	163.18%	
Periodo de recuperación	7.35	meses

## 7.5 Índices financieros

. LIQUIDEZ.

Dentro del índice de liquidez la empresa se muestra fortalecida, ya que es el factor que determinará la capacidad del proyecto para cancelar deudas, el promedio para los 5 años analizados es de \$59,93, lo cual se ubica por encima del promedio industrial de \$1.26.

#### *ENDEUDAMIENTO.*

El endeudamiento mide la capacidad de la empresa en relación a sus activos y pasivos. El índice del proyecto tiene un promedio de 11.34% reflejados a 5 años, mientras que la industria tiene un 106.71%; en este punto, el proyecto se muestra con niveles de deuda muy por debajo de la industria, lo cual es un punto a favor.

#### *ACTIVIDAD.*

El índice de actividad es el encargado de demostrar la eficiencia con la que los activos de la compañía están siendo utilizados. En este rubro, AC Sports Show muestra valores alentadores, pues alcanza un promedio de 9.85 veces de rotación de activos fijos, mientras que la industria tiene 1.68 veces; y, en los activos totales, la empresa llega a 1.91 veces de promedio, mientras que la industria apenas alcanza 0,69 veces.

#### *RENTABILIDAD.*

La rentabilidad de la empresa es alentadora, ya que durante los primeros 5 periodos muestra valores positivos, de esta manera se sustenta la capacidad de AC Sports Show de generar ganancia. En los niveles de rentabilidad operativa y neta, la empresa tiene valores superiores al promedio de la industria, por lo que se puede afirmar que el proyecto tiene una rentabilidad atractiva.

A continuación se muestra el promedio de los indicadores financieros, comparados con los de la industria de Artes, entretenimiento y recreación, en donde se puede ver que los índices esperados para el proyecto son superiores a los de la industria que indica la Superintendencia de Compañías (2020).



Tabla N°27: Índices financieros

Detalle	PROMEDIO	INDUSTRIA
<b>Índices de Liquidez</b>		
Índice Corriente (US\$)	\$ 59.93	\$ 1.26
Capital de trabajo (US\$)	72,641.01	
<b>Índices de Actividad</b>		
Rotación de Activos Fijos (veces)	9.85	1.68
Rotación de Activos Totales (veces)	1.91	0.69
<b>Índices de Apalancamiento Financiero</b>		
Índice de Endeudamiento (%)	11.34%	106.71%
Índice patrimonial (%)	88.66%	-6.71%
Índice Deuda / Capital (%)	12.45%	118.24%
<b>Índices de Rentabilidad</b>		
Margen bruto (%)	58.38%	100.00%
Margen operacional (%)	25.35%	2.67%
Margen neto (%)	15.76%	2.46%
Rendimiento de Activos (ROA) (%)	29.68%	6.79%
Rendimiento de Capital (ROE) (%)	34.86%	6.30%

En conclusión, los factores financieros que se reflejan dentro de la empresa son favorables, sin embargo, se puede observar que el año 0 como otras empresas del mercado deportivo se generan pérdidas, a partir de los próximos periodos el VAN, TIR y el IR son indicadores positivos. Se destaca la capacidad de recuperación de capital invertido en poco más de un año para la empresa y en 7 meses para el inversionista.

Como recomendación se puede plantear la diversificación de los paquetes ofertados para aumentar las utilidades, pese a que se pueda generar mayores ganancias si adquirimos más implementos, es un riesgo que no hemos planteado correr para iniciar la empresa.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

El plan de negocios presentado tiene como principio lograr sustentar la viabilidad del negocio planteado durante todo el documento. Los factores financieros del proyecto reflejan la sustentabilidad del mismo en cuanto a indicadores como el VAN, TIR e IR. Destacando los índices de rentabilidad que tendría AC Sports Show, donde al invertir 1\$ dólar la empresa ganaría 2,41\$ y el inversionista generaría un valor de 2.81\$.

El VAN es el principal criterio de decisión en la evaluación de proyectos, en este caso, se tiene un VAN de \$40.003 para el proyecto y de \$25.691 para el inversionista, en general se considera que todo proyecto con VAN positivo es factible, pero dado el nivel de inversión, el VAN obtenido lo vuelve atractivo.

La TIR también arroja datos alentadores, porque se admite un proyecto como factible cuando la TIR es superior a la TMAR. En este caso, para el proyecto se tiene una TMAR (WACC) de 30.95% y una TIR de 91.94%; y, para el inversionista, se tiene una TMAR (CAPM) de 54.35% y una TIR de 163.18%. En ambos casos el proyecto es factible.

En cuanto a la rentabilidad de activos dentro del negocio, se tiene un promedio de 29.68%, que es superior al indicador de la industria de 6.79%

El porcentaje de CAPM es 54,35%, y el WACC es de 30,95%, lo que indica que los inversionistas y el proyecto exigen altos niveles de rendimiento, esto se debe principalmente al alto riesgo país que tiene el Ecuador.

Por otra parte, el análisis del cliente realizado refleja resultados alentadores. Se investigó por medio de tres herramientas: entrevistas a expertos, grupo de enfoque y una muestra de 50 encuestas. Mismas que destacan el interés global del potencial cliente con un 96,9% de aceptación por la idea planteada por AC Sports Show; de igual manera, dentro del grupo de enfoque y las entrevistas a expertos se definió lineamientos que harán caminar al negocio, como rangos de precios y servicios a brindar, de donde obtuvimos la conclusión que arrancaríamos con 3 implementos bases para nuestros espectáculos: Fútbol, fútbol tenis e inflables.

El análisis de la industria nos refleja condiciones favorables para el desarrollo del negocio en nuestro país. Los principales puntos a favor parten del apoyo que se le da al deporte dentro de las leyes y el manejo que realiza la Secretaría encargada del

mismo. De esta manera, se generan factores positivos como son la escasa presencia de productos sustitutos, avances tecnológicos, innovación de servicios y actualmente como terapia psicológica. Sin embargo, existen factores negativos como es el caso de la restricción de personas a espectáculos públicos, la recesión económica.

Otro punto favorable del negocio es la cultura organizacional que se respalda con objetivos que promueven un aumento paulatino de 3 factores claves: participación de mercado, ingresos y consecuentemente las utilidades. De igual manera a 5 años llegar a ser la empresa líder en eventos de medio tiempo y actividades complementarias en la industria deportiva.

AC Sports Show nace de la necesidad que el fanático del fútbol, volley u otro deporte, dentro de los eventos deportivos tiene por apreciar un mayor número de actividades complementarias al juego. Si bien es cierto el hincha busca principalmente observar algún partido, los acompañantes, familiares no siempre están conformes de lo que brindan las instalaciones. Ante la carencia de entretenimiento complementario, la empresa promueve los shows y espectáculos de medio tiempo, así como actividades que abarquen al resto de individuos involucrados en el deporte.

En cuanto a la propuesta de valor, lo que buscamos es un más por más; mayor beneficio a precios un poco más altos que reflejen la satisfacción en la experiencia del cliente con nuestros shows. Adicionalmente, proponemos una estructura organizacional con 3 niveles, que partirán de la Junta de Accionistas y el Gerente General, hasta llegar al Asesor Comercial, Administrador y Coordinador de Logística.

Finalmente, AC Sports Show brindará una satisfacción de servicio al cliente única. Por medio de nuestros diferentes productos, niños, adultos, hombres y mujeres tendrán una motivación extra para acudir a cualquier evento deportivo. Si no gusta del deporte principal, nuestra empresa tiene la solución.

## REFERENCIAS

- BCE. (Enero 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 0,7% durante el 2020*. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- BCE. (Diciembre 2010). *Tasas de interés*. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>
- CIIU. (Junio 2012). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Obtenido de: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- CIIU. (Junio 2012). *Clasificación nacional de actividades económicas (Unidad de análisis y síntesis)*. Obtenido de: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- El Comercio. (Marzo 2020). *El gobierno suspende eventos masivos y las actividades educativas en todo el Ecuador por el COVID 19*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/suspendidos-eventos-masivos-ecuador-covid.html>
- El País. (Enero 2016). *Los ingresos del fútbol a detalle*. Obtenido de: [https://elpais.com/elpais/2016/01/21/fotorrelato/1453389930\\_085691.html#foto\\_gal\\_1](https://elpais.com/elpais/2016/01/21/fotorrelato/1453389930_085691.html#foto_gal_1)
- Ganchala, O. (2017). *Manual de Comunicación de Redes Sociales para las Ligas Barriales de Quito*. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12781/Manual%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20de%20Redes%20Sociales%20para%20las%20Ligas%20Barriales%20de%20Quito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INEC. (2010). *Fascículo provincial Pichincha*. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (Diciembre 2011). *Encuesta de estratificación de nivel socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2012). *Encuesta del uso del tiempo*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso\\_Tiempo/Presentacion\\_%20Principales\\_Resultados.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf)
- INEC. (2016). *Directorio de empresas y establecimientos 2016*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)

- INEC. (2018). *Tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Principales\\_resultados\\_TIC\\_Multi proposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multi proposito.pdf)
- INEC. (Abril 2019). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin\\_mar2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf)
- INEC. (Diciembre 2019). *Resultados índice de precios al consumidor*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_dic2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2019.pdf)
- Kotler, P. Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- LexPro. (2020). *Requisitos para construir compañías en Ecuador*. Obtenido de: <http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>
- Magaz, A. Fanjul, J. (Marzo 2012). *Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/542/54222133010.pdf>
- Mi Fútbol Ecuador. (Enero 2019). *Anuario 2018: Espectadores y taquilla por equipo*. Obtenido de: <https://mifutbolecuador.wordpress.com/2019/01/05/anuario-2018-espectadores-y-taquilla-por-equipo/>
- Porter Michael. (1982). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresso en 2003.

## **ANEXOS**

*ANEXO 1 (MODELO ENTREVISTA 1 - JORGE TRONCOSO).*

- ¿Desde qué año usted se encuentra en la organización de los eventos?
- ¿Ha trabajado con o para algún equipo de fútbol u organización deportiva?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con los mismos?
- ¿Ha utilizado instalaciones deportivas para sus eventos, estadios zonas aledañas etc.?
- ¿El cliente es corporativo o persona natural?
- ¿Qué diferencias existen entre los clientes corporativos a las personas naturales?
- ¿Cuál es el promedio de las entradas en los eventos de entretenimiento que usted ha manejado?
- ¿Qué buscan los clientes en el servicio de eventos?
- ¿Qué prioridades tiene un servicio ofertado?
- ¿Cuáles son las principales dificultades de la organización de eventos?
- ¿Qué errores son los más comunes a la hora organizar eventos?
- ¿Se necesita de una oficina fija para operar en estos servicios de eventos?
- ¿Cómo ve el mercado de eventos en la ciudad de Quito?
- Comentario final sobre los eventos deportivos.

*ANEXO 2 (MODELO ENTREVISTA 2 - JOSÉ VILLACÍS).*

- ¿Cuál es la estructura organizacional de la liga barrial?
- ¿Quién otorga los permisos correspondientes para el uso de instalaciones?
- ¿Cuántas categorías y equipos conforman la liga?
- ¿Cuál es el promedio de asistencia de público en la liga?
- ¿Cuál es la capacidad de la instalación?
- ¿Cuál es el precio regular de las entradas a los eventos?
- ¿Qué tipo de inconvenientes se generan en los eventos deportivos?
- ¿Qué medidas de seguridad existen dentro de los escenarios de las ligas barriales?

- ¿Existe algún tipo de requisito para el funcionamiento de los eventos en la instalación?
- ¿Cuenta con personal propio la instalación? \*QUITAR NUMERACION
- ¿Habría interés de sub arrendar la instalación paralelamente a los eventos semanales?
- ¿Existen otros eventos a más de la liga barrial?
- ¿Estaría dispuesto a aumentar el precio de las entradas si se hiciera más actividades complementarias en la liga?
- ¿Tienen canales de promoción de la liga barrial?
- ¿Tienen convenios con empresa pública o privada?
- ¿Manejan algún sistema de quejas o recomendaciones?
- Conclusión y recomendaciones.

#### *ANEXO 3 (MODELO ENTREVISTA 3).*

- ¿Cuál es su cargo actual y actividades que desempeña en la empresa Performance?
- ¿Desde cuándo ha trabajado con el deporte en nuestro país?
- ¿Cuáles son las principales necesidades del consumidor de deporte que ha podido identificar?
- ¿Qué tipo de productos o servicios ofrece su empresa?
- ¿Ha trabajado con los mismos para eventos deportivos?
- ¿Cuál es la clave para satisfacer al cliente en dichos eventos?
- ¿El precio y el poder actual de consumo cree usted que es un problema?
- ¿Cuál o cuáles son los mejores canales de promoción para los servicios deportivos? (web, prensa escrita, boca a boca, otro)
- ¿Qué recomendaciones daría para nuevos emprendedores en el campo deportivo?

#### *ANEXO 4 (MODELO GRUPO DE ENFOQUE).*

- ¿A qué tipo de eventos deportivos usted ha asistido?
- ¿Quién es la persona con la que usted asiste a los eventos deportivos?
- ¿Cuál es el promedio de dinero que usted gasta dentro de los eventos deportivos?



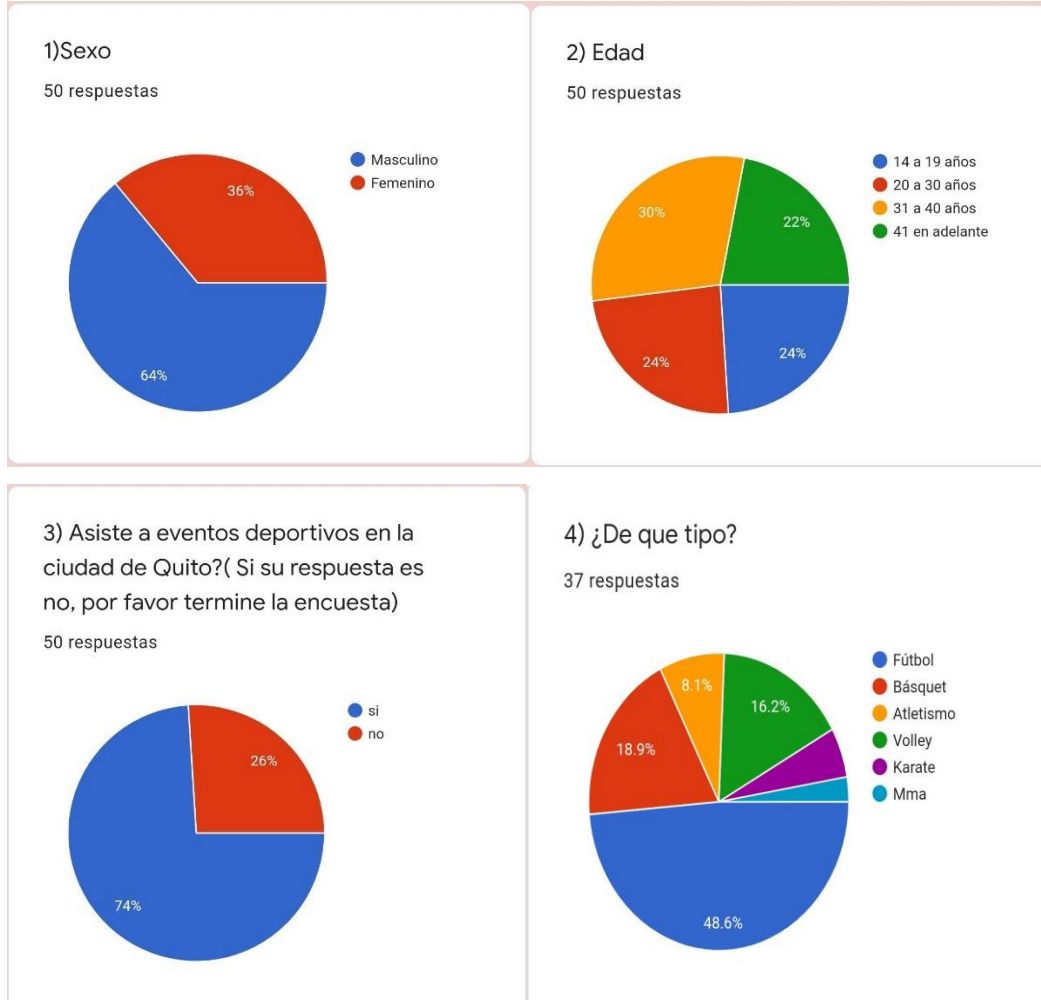
- ¿Consideraría que son cómodas las instalaciones donde usted asiste?
- ¿Qué consideran que les falta a los eventos deportivos que ustedes han asistido?
- ¿Han visto actividades complementarias dentro de los eventos deportivos?
- ¿Qué actividades complementarias recomendarían que se incluya?
  - Eventos para mujeres
  - Eventos para hombres
  - Eventos para niños
  - Concursos
  - Gastronomía
- ¿Estarían dispuestos apoyar este tipo de proyectos?
- ¿Creen que los aficionados estarían dispuestos a pagar más valor económico por las actividades complementarias?
- ¿Qué rango consideran que estarían dispuestos a pagar? ¿\$ 5, 10,15 o más y por qué?
- ¿En qué horarios acostumbran a asistir a los eventos? ¿Mañana, tarde, noche y por qué?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación de su preferencia para informarse sobre eventos deportivos?
- Conclusión y opinión final de cada participante sobre el proyecto.

*ANEXO 5 (MODELO ENCUESTAS).*

- Sexo.
- Edad.
- ¿Asiste a eventos deportivos en la ciudad de Quito?
- ¿De qué tipo?
- ¿Qué precio prefiere pagar regularmente por las entradas a los eventos?
- ¿Dentro de qué sector de la ciudad se encuentran estos eventos?
- ¿En qué horario asiste frecuentemente a estos eventos?
- ¿Ha visto actividades complementarias dentro de los espectáculos deportivos?
- ¿De qué tipo?
- ¿Le gustaría que se brinden actividades complementarias a los eventos deportivos?

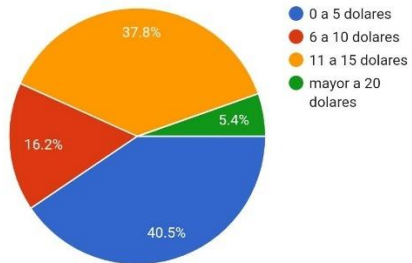
- ¿De qué tipo?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? (valor extra al boleto)
- ¿Mediante cuál canal de comunicación le gustaría enterarse de las actividades complementarias de los eventos deportivos?

## ANEXO 6 (GRÁFICOS ENCUESTAS)



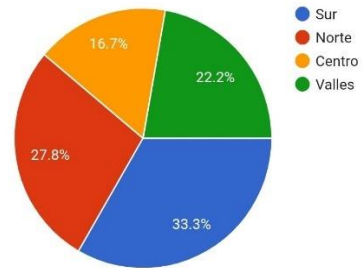
5) ¿Que precio prefiere pagar regularmente por las entradas a los eventos?

37 respuestas



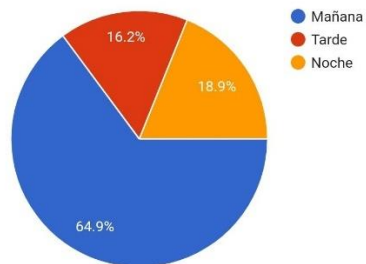
6) ¿Dentro de que sector de la ciudad se encuentran estos eventos?

36 respuestas



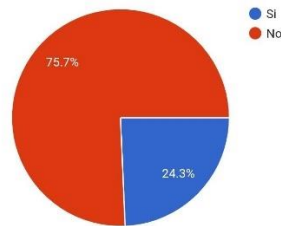
7) ¿En que horario asiste frecuentemente a los eventos?

37 respuestas



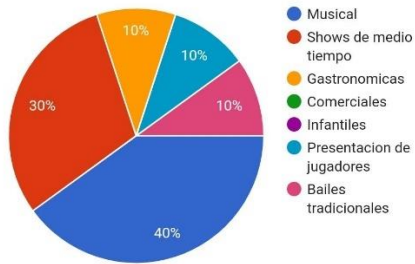
8) ¿Ha visto actividades complementarias dentro de los espectáculos deportivos?( Si su respuesta es no, pase a la pregunta 10)

37 respuestas



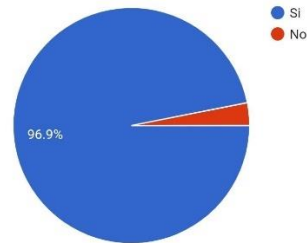
9) ¿De que tipo?(Pase a la pregunta 12)

10 respuestas



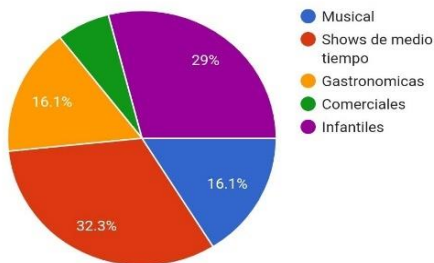
10) ¿le gustaria que se brinden actividades complementarias a los eventos deportivos?

32 respuestas



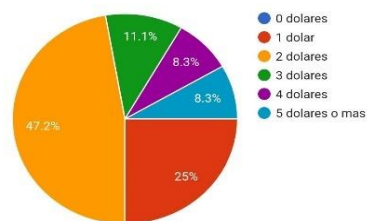
11) ¿De que tipo ?

31 respuestas



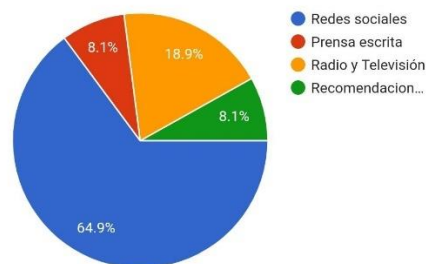
12) ¿Cuanto estaria dispuesto a pagar (valor extra del boleto por cualquier actividad complementaria extra)?

36 respuestas



13) ¿Mediante cual canal de comunicacion le gustaria saber sobre las actividades complementarias de los eventos deportivos?( 1 sola opcion)

37 respuestas



## ANEXO 7 (TABLA CRUZADA 1).

Cuenta de 6) ¿Dentro de que sector de la ciudad se encuentran estos eventos?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	14 a 19 años	20 a 30 años	31 a 40 años	41 en adelante	Total general
Centro		4	1	1	6
Norte		2	3	2	10
Sur		5	1	2	12
Valles (en blanco)		1	4	3	8
<b>Total general</b>		<b>8</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>36</b>

## ANEXO 8 (TABLA CRUZADA 2).

Cuenta de 11) ¿De que tipo ?		Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
Comerciales	2		2
Gastronomicas	1	4	5
Infantiles	4	5	9
Musical	2	3	5
Shows de medio tiempo (en blanco)	2	8	10
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>31</b>

## ANEXO 9 (TABLA CRUZADA 3).

Cuenta de 12) ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	14 a 19 años	20 a 30 años	31 a 40 años	41 en adelante	Total general
1 dolar	2	1	3	3	9
2 dolares	5	7	4	1	17
3 dolares		2	1	1	4
4 dolares	1	1	1		3
5 dolares o mas (en blanco)		1		2	3
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>36</b>

## ANEXO 10 (TABLA CRUZADA 4).

Cuenta de 13) ¿Mediante cual canal de comunicacion le gustaria saber sobre las actividades complementarias de los eventos deportivos?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	14 a 19 años	20 a 30 años	31 a 40 años	41 en adelante	Total general
Prensa escrita		2		1	3
Radio y Televisión		1	2	3	7
Recomendaciones		1	1	1	3
Redes sociales (en blanco)		7	7	6	24
<b>Total general</b>		<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>37</b>

## ANEXO 11 (TABLA CRUZADA 5).

Cuenta de 10) ¿le gustaria que se brinden actividades complementarias a los eventos deportivos?		Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
No		1	1
Si (en blanco)		11	20
<b>Total general</b>		<b>11</b>	<b>21</b>

