



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA DE IMAGEN DEPORTIVA Y
COMUNICACIÓN A ENTIDADES DEPORTIVAS

Autor

Gary Marcelo Mantilla Charro

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA DE IMAGEN DEPORTIVA Y
COMUNICACIÓN A ENTIDADES DEPORTIVAS

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

Profesor Guía

Francisco Javier Vega Núñez

Autor

Gary Marcelo Mantilla Charro

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría de imagen deportiva y comunicación a entidades deportivas, a través de reuniones periódicas con el estudiante Gary Marcelo Mantilla Charro, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Francisco Javier Vega Núñez

CI: 171478316-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría de imagen deportiva y comunicación a entidades deportivas, del estudiante Gary Marcelo Mantilla Charro, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Carlos Alfonso Ramírez Lafuente

CI: 170750266-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Gary Marcelo Mantilla Charro

CI: 172021968-0

RESUMEN

El presente proyecto busca analizar la viabilidad de la creación de una empresa que brinde los servicios de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación a Entidades Deportivas.

En los primeros capítulos podremos observar que se inicia la elaboración del proyecto con el análisis PEST y PORTER, identificando el escenario en el que se desenvolverá y/o instalará la empresa, misma que se ubicará en el CIU 4.0: M7020.01.

De igual manera, y en los siguientes capítulos se procede a realizar una investigación tanto cualitativa (focus group y entrevistas) y cuantitativa (encuestas) con el fin de identificar nuestros potenciales clientes los mismos que son: Alquiler de canchas deportivas; Escuelas formativas; Escuelas de iniciación deportiva; Ligas Barriales, Parroquiales, Cantonales; Federaciones; Organizadores de eventos deportivos; y/o, Deportistas de alto rendimiento, entre otras. Como consecuencia de esta investigación podemos concluir los servicios específicos que las entidades antes mencionadas necesitan y se plantea las distintas estrategias de marketing como posicionamiento, marketing mix (producto, precio, plaza, promoción), etc. Al mismo tiempo que se plantea la estructura organizacional de la empresa conociendo el funcionamiento que tendrá la misma de una manera operativa.

Para concluir, se analizó el plan financiero, mismo que nos permite conocer la viabilidad del proyecto en un periodo de 5 años, este análisis comenzó con la estructura de capital, pasando por los niveles de ventas anuales, flujos de efectivo y concluyendo con el VAN, TIR y el periodo de recuperación de la inversión.

ABSTRACT

This project seeks to analyze the feasibility of creating a company that provides Sports Image Consulting and Communication services to Sports organizations.

In the first chapter, we will observe the project's development based on PEST and PORTER analysis and identify the scenario in which the company will be developed and/or installed. It will be located in CIU 4.0: M7020.01.

Similarly, in the following chapters, qualitative (focus group and interviews) and quantitative (surveys) research methods were implemented to identify potential clients such as sports fields rentals, training schools, sports initiation schools, local and provincial football leagues, federations, sport event's organizers, high-performance athletes, and others. As a result, we defined specific services that these organizations will require and considered different marketing strategies such as brand positioning, mix marketing (product, price, place, promotion), etc. Additionally, it studied the organization's operating system to develop an organizational structure.

Finally, this study analyzed the financial plan, which allowed the understanding of the project's viability for a period of 5 years. This analysis covered capital structure, annual sales levels, cash flows, and NPV, IRR and the period of investment recovery.

ÍNDICE

1	CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	2
1.2.1	Objetivo general	2
1.2.2	Objetivo específico	2
2	CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	3
2.1	PEST:.....	3
2.1.1	Factores políticos y legales.....	3
2.1.2	Factores económicos.....	6
2.1.3	Factores sociales y ecológicos	7
2.1.4	Factores tecnológicos.....	8
2.2	PORTER:	9
2.2.1	Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.2.2	Poder de negociación con los clientes	9
2.2.3	Amenaza de productos sustitutos	10
2.2.4	Poder de negociación con los proveedores	11
2.2.5	Nivel de rivalidad en la industria	12
2.3	Matriz EFE	12
2.4	Conclusiones	13
3	CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1	Problema de investigación:	15
3.1.1	Determinar el propósito de investigación	15
3.2	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	15
3.2.1	Método Cualitativo	15
3.3	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:	19
3.3.1	Encuestas.....	19
3.4	CONCLUSIONES	22
4	CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23

5	CAPITULO V: PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia general de marketing	26
5.1.1	Mercado objetivo	26
5.1.2	Propuesta de valor	27
5.2	Mezcla de marketing.....	28
5.2.1	Producto (servicio).....	28
5.2.2	Precio	30
5.2.3	Plaza	32
5.2.4	Promoción	32
6	CAPITULO VI: FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.1	Misión, Visión y objetivos de la organización	36
6.1.1	Misión	36
6.1.2	Visión.....	36
6.1.3	Objetivos	36
6.2	Plan de Operaciones	37
6.2.1	Cadena de valor	37
6.3	Plan de operaciones	37
6.3.1	Mapa de procesos	37
6.3.2	Proceso de compra del servicio.....	38
6.4	Estructura Organizacional	39
7	CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	41
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	41
7.1.1	Ingresos:.....	41
7.1.2	Costos	42
7.1.3	Gastos.....	42
7.2	Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	43
7.2.1	Inversión inicial	43
7.2.2	Estructura del capital	43
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja	44
7.3.1	Estado de resultados:.....	44

7.3.2	Situación Financiera	44
7.3.3	Flujo de efectivo	45
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.	46
7.4.1	Flujo de caja del inversionista:	46
7.4.2	Tasa de descuento:	46
7.4.3	Criterios de valoración:	47
7.5	Índices financieros:	48
8	CONCLUSIONES GENERALES	50
	REFERENCIAS	52
	ANEXOS	55

1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

“El análisis de las entidades deportivas actuales revela varios aspectos inquietantes por lo que respecta a la circulación de la información” (Soucie, 2002, p. 202). Y dichas entidades como escuelas de fútbol, baloncesto, tenis, gimnasios, etc., en el Ecuador no son la excepción ya que presentan un manejo inadecuado de su imagen corporativa y comunicacional, siendo esta una gran debilidad puesto que, *la imagen, la marca y la comunicación*, juegan un papel muy importante, debido a

que los mercados no están conformados por datos, sino por personas que deciden comprar o no un producto o servicio, dar apertura a un mercado o expandirlo significa ocupar un espacio en la vida cotidiana de los consumidores, empleados, intermediarios e inversionistas potenciales de ese mercado (Molina y Aguiar, 2003, pág. 161).

Dicho esto, las entidades deportivas en el Ecuador deben ser manejadas como una marca, como una empresa internacional siendo estas “rentables, muy productivas y socialmente viables, y han de mantener también una relación óptima con los medios de comunicación” (Acosta, 2005, p. 143). “Ese espacio se abre por intermedio de la *imagen* de las entidades deportivas y sus productos y servicios” (Molina y Aguiar, 2003, p. 161).

Para conseguir que la imagen de las entidades coincida con su identidad, se necesita “una política de comunicación adecuada que alinee discurso y objetivos, que genere vínculos que lleguen a todo el mundo (sobre todo a nuestros aficionados) y proyecte una imagen veraz de nuestro trabajo” (Valentín, 2017, p. 234). “Para existir en la mente de los compradores potenciales, es trascendente, por lo tanto, crear *una imagen de marca*” (Molina y Aguiar, 2003, p. 161).

Con frecuencia las entidades

deportivas creen que las marcas deportivas sólo se construyen con el sentimiento instintivo que provocan en los consumidores o por la publicidad que se pueda realizar, pero en realidad es la experiencia

vivida por los consumidores lo que determina la existencia potencialidad de la marca (Molina y Aguiar, 2003, pág. 163).

Para esto se plantea crear una empresa que brinde el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación para entidades deportivas dentro del Ecuador, misma que tendrá un enfoque directo en la creación de imagen, marca y comunicación para las entidades en mención.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Conocer la viabilidad para la creación de una empresa que brinde los servicios de *Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación a Entidades Deportivas*.

1.2.2 Objetivo específico

- Analizar la industria y los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influirán en la creación, desarrollo y evolución de la empresa en el Ecuador.
- Usar métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para determinar y analizar el comportamiento y la aceptación del negocio en el mercado objetivo.
- Elaborar las estrategias aptas dentro del plan de marketing para la creación de la empresa y el correcto funcionamiento de esta.
- Elaborar una estructura organizacional la cual permita el desenvolvimiento operacional idóneo en la idea de negocio.
- Determinar mediante el análisis de los índices financieros la viabilidad del proyecto con una proyección financiera a 5 años.

2 CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La empresa y el presente plan de negocios se encuentran en el siguiente CIIU 4.0: **M7020.01**. mismo que se refiere a:

Industria: *M*: Actividades profesionales, científicas y técnicas.

Categoría: Actividades de consultoría y gestión.

Subcategoría: “Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: relaciones públicas y comunicaciones” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

2.1 PEST:

2.1.1 Factores políticos y legales

Dentro de estos puntos se analizará las leyes y factores políticos que afectarán el enfoque de negocio en la industria. Se iniciará analizando la Constitución pasando por leyes emitidas por el Gobierno, Acuerdos Ministeriales emitidos por los distintos Ministerios con énfasis en las resoluciones emitidas por la Secretaría del Deporte.

Ecuador eligió a su nuevo gobernador en el año 2017, a pesar de formar parte del mismo partido político de su predecesor, el actual presidente *Lcdo. Lenín Moreno Garcés* ha demostrado cambios en el manejo político e institucional del país, dado que, ha eliminado ministerios y en su mandato se han realizado reformas y derogaciones de algunas leyes, las cuales se analizarán en los siguientes párrafos para considerarlas como amenazas u oportunidades.

Ministerio: El ente rector del deporte a nivel nacional hasta el 2018 fue el Ministerio del Deporte, el cual y como se menciona en el párrafo anterior, sufrió un cambio debido a las políticas manejadas por el actual gobierno. En primera instancia se pensó unificar el Ministerio en mención con el Ministerio de Educación, sin embargo después de varias reuniones y conversatorios se creó la Secretaría del Deporte otorgándole de cierta manera autonomía, esto es considerado una Amenaza.

Constitución del Ecuador: La Constitución del 2008 es un factor político el cual favorece a la industria donde estará ubicada la empresa ya que en su Art. 382

dice que: “Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley” (Constitución del Ecuador, 2008). Favoreciendo a la “libre” administración de las entidades deportivas en todos sus aspectos incluyendo las relaciones públicas y comunicaciones, esto es considerado como una Oportunidad.

Ley del Deporte Educación Física y Recreación: En esta ley existen varios artículos los cuales no hablan directamente sobre las relaciones públicas y comunicaciones, pero, según Rivera y Molero (2012) afirman que “la comunicación y las relaciones públicas son parte de una gestión deportiva eficiente”, tomando en cuenta esto, se citará el siguiente artículo de la LDEFER:

“Art. 5.- Gestión. - Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones amparadas en esta Ley, deberán promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010). Considerando que es una Oportunidad para la industria y negocio debido a que este artículo ampara la correcta gestión de las instituciones y organizaciones deportivas.

“Art. 25.- Clasificación del deporte. – El deporte se clasifica en cuatro niveles de desarrollo:

- a) Deporte Formativo;
- b) Deporte de Alto Rendimiento;
- c) Deporte Profesional;
- d) Deporte Adaptado y/o Paralímpico” (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

Siendo estas ramas la base del deporte formativo y recreativo, encontrando dentro de ellas las siguientes instituciones y entidades deportivas públicas y privadas como: Escuelas deportivas y/o academias de los distintos deportes, Gimnasios, Clubs, Ligas Barriales, Ligas Parroquiales, Ligas Cantonales, Federaciones Provinciales, Federaciones Barriales y Parroquiales, Federaciones Estudiantiles, etc., siendo una Oportunidad para la industria debido a la gran variedad de entidades que existen en el país.

Acuerdos Ministeriales: Según los Acuerdos Ministeriales emitidos por la Secretaría del Deporte: Nro.- 0024, 0026, 0027, se observa que se ha dividido \$US54'700.000,00 entre Federaciones Nacionales, Ligas Cantonales, Ligas Parroquiales, Ligas Barriales, lo cual es una Oportunidad, ya que estas entidades deportivas tienen presupuesto público asignado por la Secretaría en mención.

Ley de fomento productivo:

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal propone un plan de estabilidad económica a largo plazo, así también plantea incentivos para atraer nuevas inversiones al país, tanto internas como externas, fomentando el empleo y dinamizando la producción y la economía (Ley de fomento productivo, 2019).

Esta ley beneficiará a las pymes ya que en su artículo 26, menciona que: tendrán derecho a la exoneración del impuesto a la renta las entidades que realicen nuevas inversiones, en el caso de encontrarse la zona urbana de Quito y Guayaquil podrán acogerse a la misma por un tiempo de 8 años contados desde el primer año en el que se generen ingresos esto es considerado como una Oportunidad.

Los factores legales anteriormente mencionados, serán considerados en su mayoría como una Oportunidad para el negocio, pues son elaborados para solucionar los vacíos legales que se encuentran posterior a su publicación, es así, que la creación de Acuerdos Ministeriales de las diferentes instituciones del estado, mejoran o dan ciertos lineamientos y parámetros para las distintas leyes en este caso, para la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación la cual va de la mano con ciertos artículos expuestos en párrafos anteriores de la Constitución del Ecuador. Lo cual, permite tener una base legal en donde la empresa se podrá apoyar.

2.1.2 Factores económicos

Tasa de interés bancario: Como se puede observar en el anexo 1, el interés PYMES hasta diciembre del 2019 está en 11.01% en la tasa activa referencial y un 11.83% para tasas máximas, con esta referencia, la tasa de interés es una de las más bajas la cual otorga una entidad financiera nacional.

PIB de la Industria: La situación económica de la industria según el informe emitido por el Banco Central del Ecuador a diciembre de 2019, el PIB ha aumentado en los 3 últimos años como se detalla a continuación: En el 2016 se situaba con un porcentaje negativo del -3.93%, en el 2017 aumento al 5.63% para el 2018 incrementó en un 2% y en la actualidad ha obtenido un aumento en otro 2%. Como resultado de esta variación se considera que es una Oportunidad, porque existe un crecimiento en la industria y será beneficioso para el modelo de negocio.

Tasa de empleo y desempleo:

En la encuesta realizada por la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) misma que es realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se puede visualizar que, hasta septiembre del 2019, la composición de la población total del Ecuador el 71.1% está en posibilidad de trabajar (denominándolo PET), mientras que el 28.9% son menores de 15 años según la figura que se muestra a continuación.

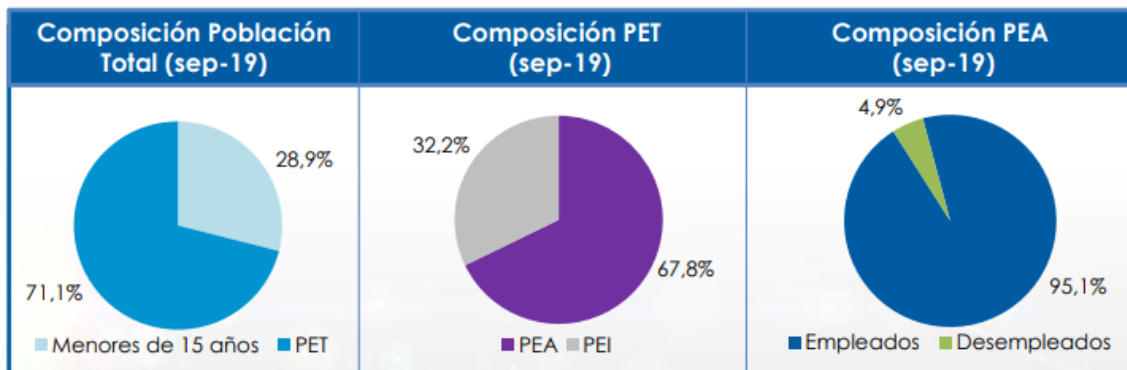


Figura No 1: Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), indicadores laborales
Septiembre 2019

Tomado de: INEC

En este cuadro, se observa que, del 71.1% del PET, la población económicamente activa (PEA) contempla el 67.8%, mientras que el 32.2% se mantiene inactiva (PEI). Dando como resultado final, que, la población PEA a septiembre del 2019 es el 95.1% la cual se encuentra empleada mientras que el 4.9% son desempleados.

2.1.3 Factores sociales y ecológicos

Factores demográficos: Según el Atlas de género (2018), el Ecuador actualmente cuenta con 17'342.096 personas en su territorio, dónde 50.1% son hombres y el 49.1% son mujeres, encontrando que, del total de la población el 46% (7'977.365 personas) realizan prácticas deportivas, siendo este el impacto final que se tendrá frente a los consumidores del deporte.

Práctica deportiva: Según la publicación realizada por el INEC de Costumbres, Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana (2010), se tiene que el 44,6% de personas en un rango de edad de 12 a 44 años, realizan una actividad física de aproximadamente 2 horas diarias, mientras que los grupos de 45 años en adelante disminuye considerablemente. Esto es considerado como una Oportunidad, dado que las prácticas deportivas son elaboradas, realizadas y/o ejecutadas en instalaciones deportivas tanto públicas como privadas de entidades deportivas y existe un aumento de personas que realizan actividad física en el Ecuador.

Instituciones Deportivas: Según datos de la Secretaría del Deporte (Ex-Ministerio del Deporte) en el Acuerdo Ministerial Nro. 0024, en el Ecuador existen 188 Ligas Deportivas Cantonales, 24 Federaciones Deportivas Provinciales, de igual manera, 319 instituciones deportivas entre Ligas Barriales, Ligas Parroquiales, Federaciones Estudiantiles, Federaciones Barriales, Federaciones Parroquiales según el Acuerdo Ministerial Nro. 0025 y, 55 federaciones de Alto Nivel Convencional y Discapacidad reflejadas en el Acuerdo Ministerial Nro. 0026.

Considerando esto como una Oportunidad, por la gran variedad de entidades, deportistas y público que realizan práctica deportiva en el Ecuador.

2.1.4 Factores tecnológicos

Industria Tecnológica: En la actualidad y gracias al internet, se identificó gran cantidad de empresas que brindan servicios enfocados en el manejo de imagen deportiva, una de estas empresas es Prime Time Sport, fundada por Esteve Calzada en España en 2007, y es una de las consultoras más nombradas a nivel internacional por brindar asesoría comunicacional a entidades deportivas en todo el mundo.

Esto, es considerado como una Oportunidad, visto que se puede brindar la asesoría de imagen a entidades deportivas dentro del Ecuador vía on-line.

Actividades profesionales, científicas y técnicas: Según la publicación realizada por el INEC, Atlas de género (2018), la población económicamente activa ocupada en actividades profesionales, científicas, técnicas, información y comunicación en la provincia de Pichincha ocupa el primer lugar con un 2.10 a 4.18% de su población dedicada a lo anteriormente mencionado, seguido de Pastaza, Tungurahua, Guayas, Azuay, Loja y Galápagos los cuales van desde 1.27% a 2.9%. Considerándolo como una Amenaza, en vista que se pensaría colocar las oficinas centrales en Pichincha cantón Quito.

Analfabetismo tecnológico: El INEC en su publicación, Atlas de género (2018), define el analfabetismo digital “como el porcentaje de población (...) que no utilizó internet, computador y teléfono celular en los 6 meses previos al censo” (p.165). Dando como resultado que el 27,59% de hombres y el 34,92% de mujeres en el Ecuador a nivel provincial tienen analfabetismo tecnológico, siendo la provincia de Bolívar la que tiene un mayor porcentaje con 43.85%. El analfabetismo digital a nivel de Cantones y Parroquias es alto en algunas provincias del Ecuador donde supera el 90%. Esto es considerado una Amenaza alta, dado que, en ciertas parroquias no usan tecnología.

2.2 PORTER:

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Inversión: Existen 270 empresas activas dentro de la industria con CIIU: M4020.01, de las cuales se clasificarán a unas pocas como A, B y C, según el capital suscrito siendo:

- A) \$US400,00 a \$US500,00 con 62 empresas conformadas.
- B) \$US600,00 a \$US1.000,00 con 137 empresas conformadas.
- C) \$US2.000,00 a \$US10.000,00 con 71 empresas conformadas.

Al analizar estos datos, se observa que es una barrera baja de ingreso a esta industria, teniendo en cuenta que el grupo A y B conforman el 70,37%. Por lo anteriormente analizado, se observa que es una barrera de entrada **baja**, y se convierte en una **Amenaza** por la facilidad de ingreso que tienen las empresas.

Experiencia en la industria: Según los datos revisados en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019), se encontró que existen empresas que llevan muchos años en el mercado como es el caso de TRANSECUATORIANA S.A., la cual lleva en el mercado desde 1976; seguida por el ESTUDIO SUPERIOR DE TÉCNICA CONTABLE E.S.U.T.E.C.O.C LTDA. desde 1980 y DICAORO SA encuentra desde 1981.

Al analizar la actualidad de la industria, se tiene un crecimiento desde el 2010 con un total de 175 empresas creadas, teniendo como resultado en los últimos años que en 2016 se crearon 29 empresas dentro de esta industria, en 2017 se crearon 25 y en el 2019 hasta el mes de diciembre se han creado 20 empresas. Esto nos muestra que tiene una **baja** barrera de ingreso por lo que es una **Amenaza**, dado que se crean en promedio 18 empresas por año en esta industria.

2.2.2 Poder de negociación con los clientes

El mercado para la industria es muy amplio, en vista de que existen pocas empresas registradas en el CIIU: **M7020.01** el cual es: “Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración en materia de: relaciones públicas y comunicaciones”

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019), donde dichas empresas no se enfocan directamente en el ámbito deportivo.

Es por eso, que los clientes serán entidades deportivas dedicadas a:

- Alquiler de canchas deportivas;
- Escuelas formativas;
- Escuelas de iniciación deportiva;
- Ligas Barriales, Parroquiales, Cantonales;
- Federaciones;
- Organizadores de eventos deportivos; y/o,
- Deportistas de alto rendimiento, entre otras.

Las cuales usan los servicios de comunicación y relaciones públicas para mejorar su marca, presencia en el mercado y la relación con sus clientes.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

En productos sustitutos como principal competencia se encontró a las empresas ubicadas en el CIIU: M7020.04 el cual está relacionado con: “Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

En esta industria, existen 2676 empresas de las cuales 1315 están activas siendo líderes como: CORPORACION QUIPORT S.A., esta empresa está encargada de las operaciones aeroportuarias en el aeropuerto Mariscal Sucre en la ciudad de Quito. ASESORA PANAMERICANA S.A. ASPANAM, misma que se dedicada al asesoramiento y ayuda a las empresas en materia de control, eficiencia y planificación de información administrativa al igual que SKE&C CONSULTORES ECUADOR S.A., cada una capital de \$US66'000.000,00, \$US7'891.959,00 y \$US2'260.000,00 respectivamente.

Estas empresas son consideradas como productos sustitutos teniendo en cuenta los años de experiencia, reconocimiento y prestigio a nivel nacional, debido a un

gran posicionamiento en el mercado, por lo cual, los potenciales clientes podrían suplir los servicios prestados por los de las empresas antes mencionados.

De igual manera, dentro del mercado y fuera del CIIU seleccionado, se encuentran empresas involucradas en el ámbito deportivo las cuales prestan una asistencia similar a la planteada como: Performance Management Deportivo al igual que Área Técnica, especializadas en eventos deportivos y, realizan manejo de imagen y publicidad aérea. Por último, Mullenlowe Delta, que es una empresa internacional con varios años de experiencia en el Ecuador y actualmente manejan el patrocinio del Banco del Pichincha con distintos equipos de fútbol profesional. Todas estas empresas tienen experiencia y posicionamiento en el mercado deportivo dentro del Ecuador, por lo cual, son consideradas como una **Amenaza**.

2.2.4 Poder de negociación con los proveedores

Tecnológicos: Se ha seleccionado para este tipo de industria 2 proveedores tanto de tecnología (computadores) como de creadores de programas (software), los cuales están en los siguientes CIIU'S: G4741.11 y J6202.10.

Para la adquisición de computadores lo cual es algo muy importante para todas las empresas de todas las industrias se escoge el G4741.11 en el cual se encuentra a 974 empresas de las cuales 263 están activas brindando este servicio, entre ellas y como líder de este mercado está INFORMACIÓN DE SISTEMAS ECUSISTEMAS S. A. con un capital de \$US475.000,00. Al tener gran variedad de empresas de este tipo, se considera como una **Oportunidad**, ya que, la adquisición de equipamiento informático es muy variada.

Programas y/o software: Se escoge el J6202.10, donde existen 500 empresas encargadas de planificar y elaborar diseños informáticos, la cual es liderada por IBM DEL ECUADOR C.A. con un capital \$US5'423.205,00.

Considerando lo antes en mención como una **Oportunidad**, debido a que existe gran variedad de empresas nacionales e internacionales de las cuales se puede

adquirir productos necesarios y el poder de negociación con los proveedores sería **bajo**.

2.2.5 Nivel de rivalidad en la industria

Al analizar el informe de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019), se encuentra que al 2019 existe un total de 452 empresas registradas con el Ciiu4.0: M7020.01 “Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: relaciones públicas y comunicaciones” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019), de las cuales 207 empresas están activas, 106 en liquidación y/o disolución, 16 inactivas, y el restante con oficios inscritos para disolución.

De las empresas activas y como líder con un capital de \$US19'922.496,00 dólares está la empresa: DESARROLLOS INMOBILIARIOS INMOAVILES S.A., seguida por DEXICORP S.A. la cual tiene un capital de \$US4'000.000,00 de dólares, las mismas que poseen inversión extranjera directa, dando un total de 37 empresas, incluidas las anteriormente mencionadas que se benefician de este tipo de inversión. Mientras que, existen 62 empresas con un capital suscrito de máximo \$500 dólares como, por ejemplo: MAKRO PROJECTS SOLUTIONS CIA.LTDA. MAKROPROJECTS creada en 2010, GOLDEN-REPRESENTACIONES C.L. creada en 2018, ACC-ASESORÍA-CONSULTORÍA-CAPACITACIÓN CIA.LTDA. creada en 2017.

Dicho esto, la rivalidad que se encuentra en el mercado es **alta** debido a que existe gran competencia dentro de la industria. Siendo esto una **amenaza** ya que existen empresas que llevan varios años en el mercado y están posicionadas en la mente de los consumidores adicionalmente poseen capitales superiores a \$US1'000.000,00.

2.3 Matriz EFE

Según la matriz realizada la creación de esta empresa tiene una ponderación de 3.11 (véase anexo 2), lo cual muestra que es viable, puesto que se tiene mayores oportunidades, antes que amenazas, como por ejemplo el aumento de la práctica deportiva en el país, los acuerdos ministeriales que proporcionan dinero a las

entidades deportivas para fomentar la práctica del deporte, la existencia de entidades deportivas en todo el país desde nivel barrial hasta nivel nacional, todo esto pasando por tener una industria tecnológica muy amplia la cual puede proveernos de programas y softwares de alta calidad.

Mientras que en amenazas el factor más fuerte es considerado la política, ya que como se mencionó en el análisis PESTEL, las decisiones del gobierno al momento de modificar leyes y eliminar ministerios afectarán a la empresa e industria, de igual manera la experiencia de los competidores es un factor importante dado que tienen un posicionamiento en el mercado.

2.4 Conclusiones

- En el Ecuador el deporte ha sido promovido tanto por la Constitución, Leyes y Acuerdos Ministeriales, a favor de las entidades deportivas, las mismas que reciben dinero para la elaboración y ejecución de proyectos en pro de la población. Partiendo desde lo recreativo como Ligas Barriales y parroquiales, pasando por lo formativo en las Ligas Cantonales y Federaciones Provinciales, hasta llegar al profesionalismo con las Federaciones Nacionales por deporte.
- Los factores políticos son una de las amenazas más fuertes que tiene la industria donde estará ubicada la empresa, teniendo en cuenta que las decisiones políticas realizadas por los gobiernos de turno pueden afectar directamente a la industria y a el negocio.
- La economía en la industria muestra un aumento por lo cual, la creación de esta empresa será un factor innovador, considerando que, no existe competencia directa en el mercado.
- Se cuenta con un amplio mercado, ya que existen 586 instituciones deportivas las cuales son conformadas de manera mixta, por lo que reciben dinero público y no se les prohíbe la autogestión.
- El analfabetismo tecnológico, puede ser una barrera de entrada en ciertas entidades deportivas, puesto que existen poblaciones a las cuales no “les interesa” la tecnología.

- La inversión para constituir una empresa se la realiza con costos bajos, las empresas se constituyen con un aproximado de \$US400,00 a \$US1.000,00 y son las que ocupan gran porcentaje de la industria.
- El país cuenta con una gran variedad de empresas que brindan los servicios de tecnología, sea importación o exportación, por lo cual se puede adquirir de manera fácil computadoras, teléfonos, etc., según las especificaciones y requerimientos necesarios.
- Existen empresas que elaboran softwares y programas informáticos en el Ecuador, lo cual beneficiará a la empresa, considerando que las exportaciones de estos pueden costar miles de dólares.
- Un factor que amenaza directamente en la actualidad a la industria es el analfabetismo tecnológico porque la mayor parte de la información, se la maneja vía digital.

3 CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema de investigación:

Determinar el valor que otorgan las entidades deportivas a su imagen y comunicación.

3.1.1 Determinar el propósito de investigación

Determinar el comportamiento de los futuros clientes y/o público objetivo.

3.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.2.1 Método Cualitativo

El método cualitativo utilizado para el análisis del mercado fue entrevistas a expertos y/o profesionales con amplia trayectoria en el ámbito deportivo y comunicacional. Un focus group con deportistas de alto rendimiento, propietarios de canchas y clubes deportivos (véase punto 3.2.1.2) para recopilar información.

3.2.1.1 Entrevistas

Metodología: Las entrevistas fueron realizadas entre el 26 de noviembre y el 13 de diciembre del 2018 en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, estas fueron realizadas a 2 profesionales y/o expertos tanto en el ámbito de Marketing y/o Gerencia Deportiva y Comunicación (véase Anexo 3). Se realizaron 8 preguntas las cuales comprendían temas de comunicación, manejo de imagen, asesoría deportiva, gerencia deportiva, etc.

Para la primera entrevista relacionada con el tema comunicacional, se la realizó al Licenciado en comunicación y deportista ecuatoriano Alberto Astudillo, al cual se lo escogió por su amplia experiencia y trayectoria en la televisión y radiodifusión ecuatoriana en temas de comunicación deportiva, además, de ser un deportista y consumidor de los servicios que brindan ciertas entidades deportivas como: gimnasios, clubs deportivos, clubs de competencia, etc. La segunda entrevista realizada se enfocó en el tema de Marketing y/o Gestión Deportiva con énfasis en la asesoría de imagen deportiva, realizándola al Msc. Mauricio Córdova, el cual realizó sus estudios deportivos en Alemania y, ha desempeñado cargos como Coordinador Deportivo en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport y actualmente se

desempeña como Coordinador Nacional Deportivo en la Fundación de las Américas FUDELA.

Comportamiento de compra: Las entrevistas realizadas, permitieron conocer el comportamiento que tienen las entidades deportivas al momento de manejar su imagen y comunicación a nivel deportivo.

Alberto Astudillo: En primera instancia, sobre el tema comunicacional, el entrevistado manifestó que:

- La comunicación deportiva en el país es la menos explotada y no existen empresas especializadas.
- Es importante manejar un plan de medios eficaz y especializado para cada tipo de entidad deportiva dependiendo la ubicación y público objetivo al que están enfocados.
- La estrategia y la selección adecuada de los medios de comunicación mejoran la información para los consumidores y/o público objetivo sobre los eventos, promociones, proyectos, etc., que se están realizando dentro de las entidades deportivas.
- Al tener una mejor posición en el mercado o en el sector deportivo al cual están enfocados, mejoran su imagen y muestran sus elementos diferenciadores con los cuales pueden captar mayor número y nuevos clientes.
- Las entidades deportivas, necesitan una empresa que les pueda brindar un asesoramiento seguro y confiable en temas comunicacionales ya que el 99% de ellas se manejan de manera empírica y esto causa fallas en el mensaje final que se quiere dar a sus consumidores.

Mauricio Córdova: En la segunda entrevista comentó sobre:

- En el Ecuador, existe falta de profesionales en temas de imagen deportiva, por lo que todas las entidades lo manejan de manera precaria.
- Los deportistas de alto rendimiento del Ecuador no tienen un manejo profesional de su imagen por lo cual, la mayoría de ellos (campeones nacionales e internacionales) no son visto como PROFESIONALES.

- Se necesita que los empresarios que “manejen la imagen” de sus deportistas o entidades, se encuentren bien asesorados en ese tema, debido a que de eso depende que sus representados obtengan mayores ingresos y capten mayores y/o mejores patrocinios.
- La atención y el profesionalismo que las entidades deportivas deben dar a su imagen es muy importante, deben seguir y/o mantener una línea gráfica la cual será su carta de presentación con sus consumidores.
- Deben crear, manejar y/o poseer un manual de marca o manual de identidad, como lo hacen entidades deportivas a nivel internacional, pues de esta manera se pueden diferenciar y mostrar su profesionalismo en el área o deporte en el que se encuentran.
- Se debe seguir un plan estratégico organizado para que de esta manera su diferenciación sea una herramienta para atraer nuevos consumidores de su servicio.

3.2.1.2 Focus Group

Metodología: El focus group se lo realizó en Tabacundo, en el parador turístico Inti Raymi el 05 de enero de 2019. Donde los participantes fueron: Luis Valladares representante del Gimnasio y escuela de Taekwondo Hansu, Jefferson Mármol corredor de elite y seleccionado nacional en downhill y representante de la escuela de ciclismo Mojanda Team Bike, Bryan Charro Licenciado en Actividad Física Deportes y Recreación, entrenador de diferentes deportes del Colegio Menor, asistente técnico de la Sub-12 del Club Deportivo el Nacional, Clemente Robalino representante y gerente de marketing de la escuela formativa de fútbol La #5 y entrenador de arqueros, Alejandra Guasgua copropietaria de la cancha y escuela Tabacundo Paintball Club, Omar Torres representante de la escuela de baloncesto Xtremeball y organizador de campeonatos de baloncesto en el Cantón Pedro Moncayo, Jorge Luis Almeida representante de la escuela de fútbol Naranja Mecánica FC, organizador de campeonatos de fútbol 7 con la marca IFA 7 y FIT7, administrador del centro deportivo Nápoles Sport Center, Anabel Cortez y Alex Parra propietarios de la escuela deportiva A Encestar. Todos ellos fueron escogidos por su experticia y conocimiento en el campo en el cual se encuentra su entidad deportiva.

Temas tratados: Se plantearon 3 preguntas principales basadas en los siguientes temas: Imagen y Marca, Comunicación y Asesoría, donde, dependiendo la respuesta de los participantes, estas se derivaban en otras (véase anexo 4).

Comportamiento de compra: En este focus group, se logró ver la importancia que dan las instituciones asistentes al tener su propia imagen, marca (branding), para de esta manera diferenciarse de su competencia, y estar en el top of mind de su público objetivo, de igual manera, se vio que la mayoría de entidades (su competencia), adoptan nombres, logos, slogan y/o símbolos de entidades deportivas nacionales y/o internacionales, transformándose en una copia y por ende realizan plagio, esto debido a su gusto, pasión o cariño hacia estas entidades.

Este problema, nos demuestra que no existe profesionalismo al momento de crear una entidad deportiva y/o empresa, a causa de que no tienen proyección a futuro, no piensan establecer su marca en el mercado y lo realizan de manera amateur, de igual manera su símbolo, escudo, no está creado con un significado, no tiene los valores con los que fue creada la empresa.

En la parte comunicacional, los propietarios, administradores de las entidades deportivas, manejan a estas de una manera amateur, pues la falta de información y conocimientos en la forma de su comunicación y como llegar al público y/o mercado objetivo, les provoca elaborar información errónea, debido a que la mayoría de dueños, gerentes, administradores piensan y/o creen, que, al crearse una página en una red social (sea cual sea) es fácil realizar publicaciones, lo que les lleva a generar contenido cada 4 o 5 días, provocando la falta de tránsito en su página.

De igual manera se manifestó por unanimidad que, las redes sociales son un medio de comunicación eficiente para llegar al público que se desea, pues al ser gratis, se puede pagar por publicidad para ganar más seguidores, likes, etc., y así llegar de una manera más pronta hacia el público objetivo.

En el tema de empresas que brinden este tipo de asesoría, los presentes manifestaron que no existe ninguna empresa (al menos que ellos conozcan), que brinde este servicio, específicamente a entidades deportivas y si hubiese una, no creerían que este capacitada a brindar la asesoría necesaria debido a que desde su experiencia, se necesita una persona especializada o que haya practicado el deporte, pues es muy distinto realizar un asesoramiento a una escuela de fútbol como a una escuela de paintball.

Mercado Objetivo: El focus group realizado, fue de gran importancia, sirvió para conocer las preferencias del mercado objetivo y futuros consumidores, los temas tratados mostraron el interés por las entidades de mantener una imagen limpia, única y diferente a la de su competencia.

De igual manera, la importancia de realizar una comunicación eficaz, para de esta manera atraer a sus consumidores sean personas, auspiciantes, sponsors, etc., apoyándose de las redes sociales y demás medios de comunicación.

3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:

3.3.1 Encuestas

Hipótesis: Las entidades deportivas están interesadas en contratar los servicios de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación.

Metodología: Se realizó la segmentación geográfica de manera general siendo las entidades deportivas privadas de todo el Ecuador el mercado objetivo, las mismas que van desde, Escuelas Deportivas, Alquiler de canchas deportivas, Gimnasios, Clubs Deportivos, Organización de eventos Deportivos, Deportistas Profesionales, etc., según se menciona el Atlas de Género 2018, en el Ecuador existen 85'342 entidades deportivas (véase anexo 5).

El procedimiento escogido fue una investigación cuantitativa tipo encuesta la cual fue elaborada digitalmente y enviada vía correo electrónico y WhatsApp. Para la realización de está, el tamaño de muestra fue seleccionado con la fórmula de población conocida con una variabilidad de 0.9, el procedimiento para seleccionar a los encuestados fue tipo bola de nieve, donde se seleccionó a 20 personas las cuales pertenecen, poseen o forman parte de una entidad deportiva

pública o privada y estas reenviaron en sus grupos de WhatsApp a compañeros que poseen este tipo de entidades.

Temas tratados: La encuesta fue elaborada con un total de 19 preguntas las cuales varían dependiendo la respuesta que se realiza. Todas enfocadas al marketing mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción, para de esta manera, lograr conocer el comportamiento y el interés de los futuros consumidores del producto (véase anexo 6).

Comportamiento de compra y Mercado Objetivo: Se realizaron las encuestas a hombres y mujeres de distintas partes del país con un rango de edad de 18 años en adelante obteniendo un total de 53 encuestas (véase anexo 7).

Se inicia con el análisis con el primer resultado obtenido que es de 4 deportistas profesionales 2 de género masculino y 2 femenino las/os cuales todas/os practican deportes relacionados al ciclismo de manera profesional (élite), mismos que se ubican en las ciudades de Tulcán, Otavalo y Quito respectivamente. La importancia que dan su imagen deportiva y comunicación varía, los hombres seleccionaron un 3 en una escala de 1 a 5 y las mujeres seleccionaron la máxima calificación (5). Siendo esto una muestra que, dependiendo el tipo de ciudad y/o formación deportiva que se tenga estos le brindarán más importancia a su imagen y comunicación (véase anexo 8).

Este grupo, manifestó que, es necesario la creación de una empresa que brinde los servicios de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación. Se plantearon 4 preguntas para establecer el precio al cual estarían dispuestos a comprar el servicio, el resultado fue que están dispuestos a consumir este servicio a un costo entre \$US1.001,00 a \$US2.000,00 (véase anexo 9), siempre y cuando se brinde todos los servicios como son: Creación de imagen, manejo de imagen, estrategias comunicacionales, manejo de redes sociales, creación de papelería, branding, manejo de medios, existiendo paquetes promocionales que se relacionen entre estos.

Se continúa el análisis con 13 encuestados, los cuales fueron 7 de género femenino y 6 masculino en un rango de edad entre 18 a 28 años, mismos que poseen o forman parte de una entidad deportiva como pueden ser las mencionadas en la metodología al inicio de este capítulo, enfocándose a los siguientes deportes: Paintball, Deportes de aventura en aire, Baloncesto, Tenis de mesa, Taekwondo, Ciclismo, Crossfit y Fútbol, estas entidades se encuentran ubicadas en ciudades como: Ambato, Quito, Ibarra, Cayambe y Tabacundo. Dentro de este análisis los encuestados demuestran que es importante tener una buena imagen y comunicación de su entidad, por lo que la hipótesis resulta verdadera (véase anexo 10), ya que respondieron 9 personas con 5 y 4 a esta pregunta, mientras que el restante respondió con 3. Esto, nos demuestra que la edad y conocimientos, podría ser un factor muy importante al momento de consumir este servicio.

En cuanto al precio, beneficios e importancia de que exista una empresa que brinde el servicio mencionado anteriormente, se concluye que, de los 13 encuestados 2 personas manifestaron que no es necesario una empresa que brinde este servicio mientras 11 manifestaron que sí es necesario. Un factor importante y de análisis es el precio, donde 6 encuestados manifestaron que dé \$US501,00 a \$US1.000,00 es un precio caro, pero, aun así, comprarían este servicio, 6 encuestados concuerdan con los deportistas de alto rendimiento en que, un precio justo por este servicio está entre los \$US1.001,00 a \$US2.000,00 y concuerdan con los beneficios mencionados en el grupo anterior (véase anexo 11).

Para concluir con el análisis, se obtuvo 26 encuestados los cuales se dividen de la siguiente manera:

Tabla N°1: Encuestas realizadas 2018

Género	29 a 39 años	40 a 50 años	51 a 60 años	TOTAL
Masculino	10	4	2	16
Femenino	5	5	-	10

En este punto la hipótesis se comprueba que es verdadera, dado que los encuestados, brindan mucha importancia a su imagen realizando 21 calificaciones con 4 y 5 respectivamente.

En cuanto al precio se mantiene el precio en los 3 tipos de encuestados con un valor de \$US1.001,00 a \$US2.000,00 (véase anexo 12) y los beneficios concuerdan con los anteriores análisis.

3.4 CONCLUSIONES

Comportamiento del consumidor: Al realizar los métodos investigativos correspondientes, se concluye que, la imagen y la comunicación deportiva se han convertido en algo muy importante para la mayoría de las entidades deportivas, ya que, con ello logran marcar diferencia de sus competidores y crean una fidelidad. Por esta razón, la imagen y comunicación forman parte de una gestión deportiva eficiente.

De igual modo deberán ser manejadas de una manera profesional, debido a que depende mucho de estas para adquirir diferenciación en un mundo tan competitivo como lo es el deportivo.

Mercado Objetivo: En la actualidad en el Ecuador, son pocas las entidades deportivas las cuales les preocupa su imagen y por ende no invierten en ella, esto se debe a la falta de profesionalización de las entidades en el país y al poco conocimiento de los beneficios que conseguiría una entidad al momento de invertir en su marca. A esto, se suman las escasas empresas que brindan un asesoramiento de imagen y comunicación deportiva en el país.

4 CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Se realizó el análisis del plan de negocios el cual es: Creación de una empresa que brinde los servicios de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación, donde se investigó el lugar en el que se ubicará la empresa y el mercado (posibles consumidores), encontrando la siguiente información:

En el capítulo 2 (análisis PEST), se puede concluir que el factor político es uno de los más importantes mismo que afecta a la industria de manera directa, ya que, como se ha visto en estos años los Decretos Presidenciales, Leyes y Ministerios han sido modificados, derogados, fusionados y/o desaparecidos respectivamente.

Mientras, el factor económico, refleja que la empresa cuenta con una ventaja competitiva muy amplia, teniendo en cuenta que la industria en la que está ubicada, no existen empresas que brinden un servicio específicamente al ámbito deportivo como lo hará la nuestra. De igual manera, en este análisis se visualizó que la práctica deportiva ha aumentado en los últimos años, existe una mayor cantidad de entidades deportivas privadas las cuales crecen y podrían formar parte del mercado objetivo.

En el capítulo antes mencionado (análisis PORTER), se observó que, en el CIU, en el que está ubicada la empresa, no existen competidores directos especializados en el servicio que se ofrecería: *Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación*, por lo que es una oportunidad ya que esta se diferenciaría de la competencia. Otro factor que influye es la barrera de entrada a esta industria, pues es baja, necesitando un capital de suscripción que va de \$400 a \$800 dólares aproximadamente para la constitución de la empresa siendo otra oportunidad. De igual manera, se tendrá una amplia selección en cuanto a tecnología y/o servicios tecnológicos, dado que existen varias empresas las cuales brindarán un excelente servicio y los precios son competitivos unos con otros.

En el siguiente capítulo (Capítulo 3), se realizaron investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas, donde se analizó a los clientes, dicho esto y para comenzar, los entrevistados manifestaron que existe un gran crecimiento deportivo en el país y por consiguiente, existe el aumento de las entidades deportivas privadas, las cuales nacen para satisfacer una necesidad creada por la población sea en el fútbol, baloncesto, atletismo, etc., pero, lamentablemente la falta de profesionalismo de estas entidades al momento de su creación, provoca un mal manejo de su imagen lo que conlleva a una comunicación errónea y, a captar un público al cual no están enfocados, por lo que se manifestó la necesidad de crear una empresa que brinde la asesoría necesaria para estas entidades.

También, manifestaron que las entidades en el país, al no explotar su imagen de manera correcta, están perdiendo réditos tanto económicos, sociales, entre otros, a consecuencia de que no se tiene una manera perfecta de presentarse ante la sociedad, los grupos colectivos y en este caso al país, y por ende a sus consumidores, siendo este un motivo por el cual no adelantan a su competencia directa, y no sobresalen en el mercado deportivo.

Además, los participantes en el Focus Group, mencionaron que ellos al ser propietarios de entidades deportivas y otros al ser deportistas profesionales, necesitan crear una imagen para su público objetivo, la cual debe tener su signo, símbolo y slogan propio para de esta manera no caer en la copia y diferenciarse de su competencia. Pero, la falta de empresas que brinden este servicio hace que lo manejen de manera empírica. De esta manera, manifestaron que es necesario tener una empresa con personal capacitado y/o que haya practicado el deporte al que ellos están enfocados, teniendo en cuenta que, las necesidades de sus consumidores son distintas y varían entre disciplinas.

Continuando con el análisis a los consumidores directos, se tiene como primer dato importante que el 96.22% de los encuestados manifestaron la necesidad de tener una empresa con estas características en el sector, de igual manera este porcentaje mencionó que si consumirían y/o pagarían por este servicio

obteniendo de la muestra que: 82'116 entidades formarían parte del mercado objetivo, teniendo una oportunidad de mercado.

Además, el 68% de encuestados, afirmaron que entre \$1'001 a \$2'000 dólares, es un precio caro, pero aun así lo comprarían, siempre y cuando se proporcione el servicio de: Manejo de imagen con un 60% de interés, Creación de imagen y Manejo de medios un 25%, mientras que la respuesta Todas las anteriores que conlleva: Manejo de imagen, Creación de imagen, Estrategias comunicacionales, Manejo de Redes Sociales, Branding, Manejo de medios tuvo un 19% de aceptación.

También para la creación de la empresa por ubicación geográfica y por la cantidad de entidades deportivas que existen a sus alrededores, la ciudad elegida fue Quito, se considera esta selección teniendo en cuenta que según el INEC, fue la ciudad más poblada del Ecuador al finalizar el 2018, y, por ende, las necesidades de practicar algún deporte dentro de la ciudad aumentan y esto conlleva al aumento de las entidades deportivas privadas.

En conclusión, al haber mencionado y analizado todos los puntos anteriores, la creación de una empresa que brinde los servicios mencionados anteriormente es una oportunidad de negocio válida y atractiva para los consumidores, ya que estaría satisfaciendo una necesidad y las entidades muestran interés por consumir este servicio. Adicionalmente, se debe considerar todas las recomendaciones y preferencias mencionadas en esta investigación para así satisfacer las necesidades de todas y todos.

5 CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para alcanzar las metas y objetivos para los cuales la empresa será creada, se usará una de las estrategias competitivas de Kotler, la cual se basa en “la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado” (Kotler y Keller, 2006, p. 310). Es así como se ha escogido la *Estrategia de especialista*, donde “la empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores (Monferrer, 2013, p. 46).

Además, según la ventaja competitiva en la que se encuentra la empresa, se usarán las estrategias de Porter, “en función de la fuente mayoritaria sobre la que construir la ventaja competitiva perseguida, así como de la amplitud de mercado al que se quiere dirigir” (Monferrer, 2013, p. 47). Siendo la *estrategia de enfoque y/o especialización* la escogida para la empresa, donde “la organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico en la cual se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación” (Monferrer, 2013, p. 48).

Estas estrategias han sido escogidas puesto que la empresa se enfoca al mercado deportivo específicamente las entidades deportivas privadas, las cuales se han mencionado en el capítulo 3 en la investigación cuantitativa.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo con los análisis realizados en capítulos anteriores tanto de segmentación como de mercado, se ha definido el mercado objetivo de entidades deportivas privadas de la siguiente manera:

Tabla N°2: Tabla de segmentación

Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación			
Segmentación Geográfica	Segmentación Demográfica	Segmentación Psicográfica	Segmentación Conductual
Ecuador	*****	Clase social: Media baja; Media; Media Alta; Alta.	Posean o pertenezcan a entidades deportivas
Mercado Objetivo TOTAL: 85'342			

Adaptado de: Atlas de género 2018

Siendo, los principales consumidores las entidades deportivas ubicadas en los siguientes CIU'S: P8541.01 al P8541.09; R9311.01 al R9311.04 entre otros, como se puede observar en el anexo 13.

Selección del mercado objetivo: Al analizar todos los datos obtenidos, se visualiza que el mercado meta es del 96.22% eso quiere decir que 82'116 entidades deportivas las cuales se detallan a continuación: Escuelas deportivas, Alquiler de canchas deportivas, Gimnasios, Clubs deportivos, Organizaciones de eventos deportivos, Deportistas profesionales, mismas que se encuentran en los CIU'S del anexo 12 las cuales formarían parte del mercado.

5.1.2 Propuesta de valor

Como se manifestó al inicio de este capítulo, se usarán 2 tipos de estrategias tanto de Kotler como de Porter, las cuales se detallan a continuación:

Estrategia de especialista: Se escogió esta estrategia tomando en cuenta que la empresa se concentra en un segmento deportivo, donde se tendrá un mercado específico en el cual se puede mantener por diferenciación y por ende tener posición líder con las entidades deportivas privadas.

Estrategia de enfoque y/o especialización: Con esta estrategia, se puede buscar tanto una estrategia de costes o de diferenciación, para lo cual, se enfoca de manera principal en la segunda opción, la cual va de la mano con la estrategia anteriormente mencionada.

Estas estrategias se enmarcan en una sola, teniendo en cuenta que, la empresa sería la pionera en brindar este tipo de servicios al enfocarse al deporte directamente y tomando como ejemplo a la empresa: *Prime Time Sport* de Esteve Calzada, la cual brinda y/o maneja los derechos de imagen y comunicación de varios deportistas y equipos de fútbol profesionales a nivel mundial. El estilo de trabajo que se brindará contará con estrategias de metodología para el desarrollo de proyectos y metodología Scrum, de igual manera se dará un seguimiento de tres a seis meses después de haber finalizado.

La propuesta de valor: Este servicio consiste en brindar una asesoría con experiencia, profesionalismo y calidad a entidades deportivas en temas como: Imagen Deportiva y Comunicación. Todo esto, por parte de profesionales expertos en gestión y comunicación deportiva permitiendo la mejora de la imagen y por ende del modelo de negocio en las entidades.

Los clientes podrán recibir información por medio de redes sociales, correos electrónicos y/o llamadas telefónicas, mientras que la compra la podrán realizar en conversatorios y/o capacitaciones las cuales se brindarán previo a los meses con mayor demanda para las entidades deportivas, de igual manera, se podrá realizar de manera virtual adquiriendo el producto por medio de la página web de la empresa y/o en las instalaciones de la misma que estarán ubicadas en la ciudad de Quito, donde se pondrá a disposición de los clientes los respectivos paquetes promocionales previamente establecidos por la empresa o, permitir armar su propio paquete, según las necesidades.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto (servicio)

Atributos: Dentro de los atributos del servicio se toma en cuenta tres principales: la personalización, accesibilidad y calidad. El servicio consiste en brindar una asesoría personalizada a cada entidad deportiva en distintos tipos de enfoques comunicacionales y de imagen, por lo cual, se designará un especialista para cada tipo de entidad o proyecto, dependiendo el o los deportes y/o servicios que brinde, donde, se realizará un análisis situacional de la ubicación, público

objetivo, entre otras, para mejorar la toma de decisiones y seleccionar la mejor estrategia, debido a que no todas las entidades se encuentran en la misma situación y no se puede realizar el mismo procedimiento para todas.

Esto lleva a la accesibilidad donde se brindará el servicio tanto de manera física (oficina y conversatorios y/o eventos) como virtual (página web), donde los clientes podrán acceder a los avances de manera digital y encontrar documentos e informes los cuales serán actualizados semanalmente. Todo esto lleva a la calidad, y, para mantener una mejora en los procesos y el aumento de la calidad se usarán 3 tipos de metodologías ágiles como: *Ciclo Deming*: el cual conlleva 4 procedimientos que son: Planificación (plan); Hacer (do); Comprobación (chek) y Actuar (act), siendo este proceso el más utilizado por los científicos que se encuentran en espacios de trabajo con mucha incertidumbre y cambios continuos (véase anexo 14).

De igual manera, para mantener la calidad tanto en alcance, tiempo y coste, se aplicará el triángulo de hierro, donde una de las 3 variables debe ser flexible para de esta manera no afectar la eficacia del proyecto. Por lo tanto, las decisiones que se tomen con las tres variables no deben repercutir en la calidad, teniendo en cuenta que construir un proyecto de mala y/o baja calidad, nos traerá muchos problemas de inestabilidad en el futuro (véase anexo 15). Para concluir, se manejará reuniones tipo SCRUM las cuales podrían ser: diarias, semanales y/o mensuales o trimestrales, donde participarán todos los involucrados dependiendo el tipo de proyecto.

Branding: El nombre escogido para la empresa es: “*Attaché Sports*”. Este nombre es escogido debido al significado de la palabra ya que es un rango asignado a una persona bajo la autoridad de embajador el cual brinda y da acompañamiento a personas en distintos temas. Los colores utilizados serán negro y blanco dado que se asocian al poder, elegancia, dureza y formalidad.



Figura N°2. Logo empresarial

Mezcla del producto: Se tomará en cuenta tres aspectos importantes: *Amplitud*, que son los paquetes brindados (Basic, premium, business). *Longitud*, por los servicios variados que se brindará en las distintas áreas de comunicación e imagen, las cuales conllevan comunicación digital, diseño de páginas web, community manager y manejo de imagen, creación de logos, manuales de marca entre otras. *Profundidad*, se refiere al distinto tipo de subversiones que se ofrecerá y, va de la mano con la amplitud.

Servicio post venta: El servicio post venta será de 3 a 6 meses dependiendo el proyecto y, estará incluido en todos los paquetes, en vista de que es importante dar seguimiento y conocer los resultados de las estrategias planteadas en los distintos proyectos. De igual manera se tendrá este tiempo para realizar modificaciones y adaptaciones de ser el caso.

5.2.2 Precio

Estrategia de Precio: El precio fijado para los servicios de Attaché Sports se estableció mediante el análisis del mercado, dónde se realizaron cuatro preguntas para establecer el precio las cuales fueron las siguientes:

1. ¿A qué precio dejarías de comprar el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación por considerar que es tan barato que su calidad no sería buena?
2. ¿A qué precio consideras que el servicio es barato?
3. ¿A qué precio consideras que el servicio empieza a ser caro, pero aun así lo comprarías?
4. ¿A qué precio dejarías de comprar el producto por considerar que es demasiado caro?

Costo de venta: El costo final establecido después de realizar el análisis necesario, queda de la siguiente manera: Paquete Básico: \$800usd; Paquete Premium: \$1.400usd; Paquete Business: \$2.000usd.

Tabla N°3: Beneficios y precio según el paquete

BASIC		PREMIUM		BUSINESS	
Imagen		Imagen		Imagen	
Identidad visual		Identidad visual		Identidad visual	
Nombre	✓	Nombre	✓	Nombre	✓
Símbolo	✓	Símbolo	✓	Símbolo	✓
Logotipo	✓	Logotipo	✓	Logotipo	✓
Slogan		Slogan	✓	Slogan	✓
Manual de marca		Manual de marca		Manual de marca	✓
Papelería		Papelería		Papelería	✓
Comunicación y Marketing		Comunicación y Marketing		Comunicación y Marketing	
Comunicación Tradicional		Comunicación Tradicional		Comunicación Tradicional	
ATL		ATL		ATL	
TV		TV		TV	✓
Radio		Radio	✓	Radio	✓
Revistas		Revistas		Revistas	✓
Prensa	✓	Prensa	✓	Prensa	✓
BTL		BTL		BTL	
Puntos de venta		Puntos de venta		Puntos de venta	✓
Marketing Directo		Marketing Directo		Marketing Directo	✓
Activaciones de marca		Activaciones de marca	✓	Activaciones de marca	✓
Relaciones públicas	✓	Relaciones públicas	✓	Relaciones públicas	✓
Patrocinio	✓	Patrocinio	✓	Patrocinio	✓
Comunicación Digital		Comunicación Digital		Comunicación Digital	
Diseño de web (básica)	✓	Diseño de web (básica)	✓	Diseño de web (básica)	✓
Community Manager		Community Manager	✓	Community Manager	✓
Plan de imagen y comunicación		Plan de imagen y comunicación		Plan de imagen y comunicación	✓
Marketing Digital		Marketing Digital		Marketing Digital	✓
\$800		\$1.500		\$2.000	

Estrategia de entrada: Se usará una *estrategia de precios para cartera de productos* en este caso servicios, misma que, funcionará con una combinación de los servicios que se brinda a un costo menor. Aquí se busca integrar una gran diversidad a un precio accesible y atractivo para los consumidores, donde los clientes pueden armar un paquete según sus requerimientos.

Estrategia de ajuste: En este caso, la *Fijación de precios de descuento y bonificación*, la cual sirve para recompensar a los clientes y futuros clientes, la cual se explicará en detalle en el punto 5.2.4.5.

5.2.3 Plaza

Oficina: Las instalaciones de ATTACHÉ SPORTS, se encontrarán en la ciudad de Quito con oficinas en un sector estratégico empresarial en la Administración Zonal Norte (parque La Carolina y sus alrededores). La estrategia de distribución será mediante canales directos puesto que no se contará con intermediarios y el servicio será brindado directamente en nuestras oficinas, página web y/o conversatorios llegando así a los consumidores, estos serán los únicos puntos de venta.

Al ser una empresa deportiva, la infraestructura contará con una decoración temática deportiva, para que los usuarios se sientan familiarizados e identifiquen a la empresa con una empresa deportiva.

Página web: Se usará la tecnología como un aliado, para eso se creará una página web donde los clientes y/o usuarios podrán encontrar toda la información sobre los servicios y precios. Adicionalmente contarán con un usuario donde encontrarán toda la información y avances de su proyecto.

Visitas y llamadas: Dentro del equipo técnico, se contará con un vendedor el cual estará encargado de la ampliación de la cartera de clientes.

Eventos: Se tendrá la presencia de stand informativos y de captación de clientes en ferias y/o eventos deportivos que se realicen en la provincia de Pichincha.

5.2.4 Promoción

Dentro de la promoción, se utilizará la mezcla promocional que según Kotler y Armstrong es “la mezcla de específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 366)

5.2.4.1 Estrategia promocional

Dentro de este, existirán promociones y precios diferenciados (véase punto 5.2.4.2), brindando una manera de personalización a las entidades según su requerimiento, presupuesto y necesidades, dando un producto y/o paquete con un mínimo de \$450 dólares, el cual será llamado Explora.

5.2.4.2 Promoción de ventas

Se realizará una promoción de venta a los clientes antiguos con un 15% de descuento en la próxima compra de servicio que realice con nosotros, siempre y cuando se recomiende a 2 entidades y las mismas consuman los productos de la empresa. Para las entidades recomendadas, se brindará un descuento del 8% al mencionar la entidad que les recomendó.

5.2.4.3 Publicidad

En la publicidad se usarán estrategias Below the line (BTL), técnicas pull y medios pop.

Below the line (BTL): Dentro de estas estrategias, se solicitará presencia e intervención a la Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en la reunión anual de planificación de eventos masivos para la capital que se realiza en el mes de diciembre, dado que en esta reunión existe gran afluencia de personas que poseen entidades deportivas y/o están relacionadas con el deporte. De igual manera, participar en ferias deportivas que se realicen dentro de la capital para promover la marca.

Técnicas Pull: Dentro de las técnicas pull como principal acción se manejará 2 redes sociales importantes como son: Facebook e Instagram, donde se realizarán publicaciones todos los días entre 7am a 9am y de 11am a 1pm en Instagram y de 7am a 9am y de 1 a 4pm para Facebook, considerando que estas son las horas que existe mayor cantidad de usuarios. Estas publicaciones tendrán contenido multimedia y gráfico como: infografías, gráficos de presentación, graficas estadísticas, videos, GIF's animados, podcast entre otros.

Se crearán relaciones con influencers que sean conocidos en el ámbito deportivo y se realizará pauta mensual de las publicaciones tanto en Facebook, Instagram y posicionamiento SEO de la página web. Donde se rotarán mensualmente entre los 3. Estas tendrán un costo máximo de \$US75,00 dólares.

Medios POP: En los medios POP, se elaborarán trípticos y flyers para la entrega en los distintos eventos.

Tabla N°4: Gastos mensuales de marketing.

Gasto de marketing	Mensual	Anual
Técnicas Pull (Redes sociales)	\$ 75,00	
Video promocional		\$ 150,00
Medios POP	\$ 30,00	
Total Gastos	\$ 105,00	\$ 150,00

5.2.4.4 Relaciones públicas

La empresa contará con una Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, esta estará conformada por 2 personas (Técnico en comunicación y diseñador gráfico y web), esta área estará encargada de manejar la imagen institucional, redes sociales, página web de la empresa para crear fidelidad y credibilidad con el público objetivo.

De igual manera estarán a cargo de emitir boletines de prensa, coordinar reuniones, entrevistas en medios ATL para la empresa. Adicionalmente, estará encargada de llevar la parte comunicacional de las entidades que accedan al servicio.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

Para las ventas personales se contará con 1 persona que tenga conocimiento en marketing, negocios, ventas o manejo de cartera de clientes, se entregará una base de datos de las entidades deportivas dentro del Ecuador, a las cuales deberán contactarse vía telefónica, e-mail y/o con visitas programadas para brindar información personalizada sobre los servicios y generar mayor captación de clientes.

5.2.4.6 Marketing Directo

Dentro de este punto se manejará una base de datos dónde el área de marketing realizará una investigación encontrando las necesidades y/o problemas que tengan las distintas entidades deportivas para que, al momento de contactarse con los clientes, puedan ofrecer el plan perfecto para satisfacer las necesidades.

6 CAPITULO VI: FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Inspirar a las entidades a formar parte del mundo deportivo con su propia imagen y con canales de comunicación efectivos, para que de esta manera se puedan conectar con el mundo a través de nuestro trabajo.

6.1.2 Visión

Convertirnos en 2024 en la marca preferida en el mercado deportivo en temas de Imagen y Comunicación, a través de un servicio profesional, actualizado y adaptable a las nuevas tendencias.

6.1.3 Objetivos

Mediano plazo (1 a 5 años):

- Recuperar la inversión inicial en un periodo no mayor a 4 años.
- Aumentar y/o duplicar las ventas a partir del 2do año en.
- Abarcar un 30% de las entidades deportivas del Ecuador en el primer año.

Largo plazo (6to año o más):

- Abrir nuevas sucursales en las principales ciudades: Guayaquil, Ibarra, Cuenca a principios de 2026.
- Abarcar un 20% de las entidades deportivas del Ecuador para el 6to año.
- Auspiciar los distintos eventos organizados por la cartera de clientes.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de valor

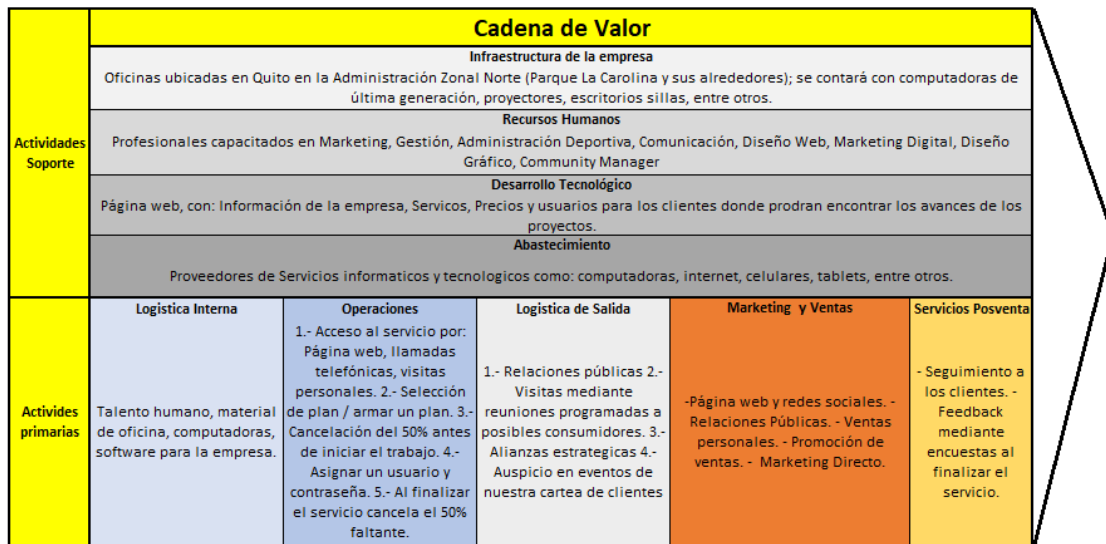


Figura N° 3: Cadena de valor

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Mapa de procesos



Figura N° 4: Mapa de procesos

Proceso de compra del servicio:

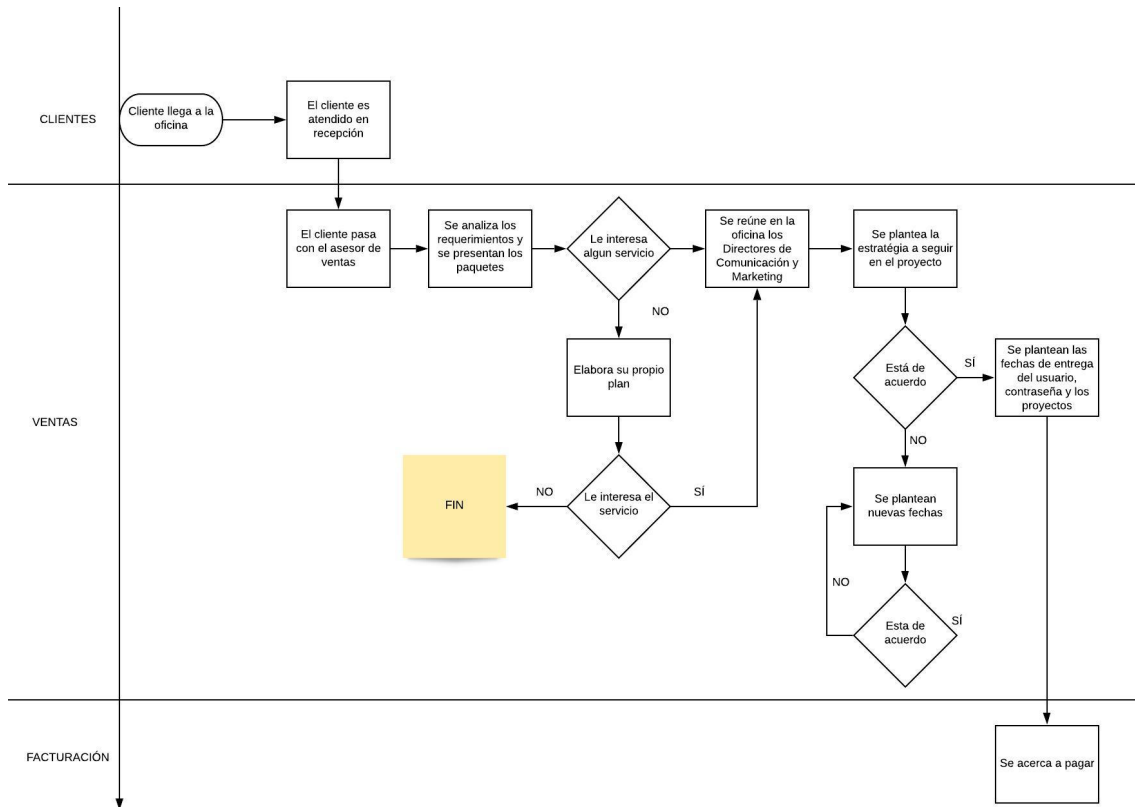


Figura N° 5: Proceso de compra del servicio

6.3.2 Proceso de compra del servicio

6.3.2.1 Proceso de adquisición del servicio

Oficina: La persona a cargo de ventas se encargará de recibir al cliente, posterior se le llevará a la sala de reuniones donde se escuchará las necesidades del cliente y, se presentará los planes disponibles, si uno de estos planes no cumple las especificaciones del cliente se armará uno nuevo dependiendo su presupuesto. Al finalizar este proceso, el cliente se acercará a cancelar el valor del servicio adquirido sea por medio de transferencia bancaria, tarjeta de crédito y/o débito y, el personal de tecnología creará el usuario y clave mismo que será enviado por correo electrónico. Este proceso tendrá una duración de 50 minutos a 1 hora.

Tabla N°5: Tiempo y número de personas necesarias para adquirir el servicio

Descripción del proceso	Duración	Número de personas
Recepción del cliente	1 a 5 minutos	1 (vendedor)
Exposición de necesidades	10 a 15 minutos	1 (vendedor)
Presentación de planes disponibles	5 minutos	1, 2 o 3 dependiendo el caso
Nuevo plan y presupuesto	15 minutos	1, 2 o 3 (vendedor y/o técnicos)
Aceptación del nuevo plan	5 minutos	Igual número de personas que participan en el proceso anterior
Cancelar en la caja	5 minutos	1 (vendedor)
TOTAL TIEMPO	50 minutos	

Visitas personales: El personal de ventas se acercará a las entidades deportivas que han solicitado una reunión, dentro de este procedimiento el asesor brindará toda la información necesaria al cliente sobre los planes, se escogerá uno y/o se armará otro diferente dependiendo las necesidades del cliente. Posterior a esto, se llenará un formulario con la información del cliente, costo del servicio, y plan seleccionado, mismo que será entregado al gerente. Este formulario tendrá una copia donde se encontrará la cuenta a la que debe realizarse el pago del servicio, esté deberá ser enviado por correo electrónico para posterior agendar una reunión en las instalaciones y pulir detalles (véase anexo 16).

6.4 Estructura Organizacional

Legal: Attaché Sports, será constituida como Compañía con responsabilidad Limitada”, misma que contará con dos accionistas los cuales iniciarán la empresa con su respectivo capital, esto fue seleccionado tomando en referencia la Ley de Compañías la cual dice “Art.- 92: La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Organigrama:

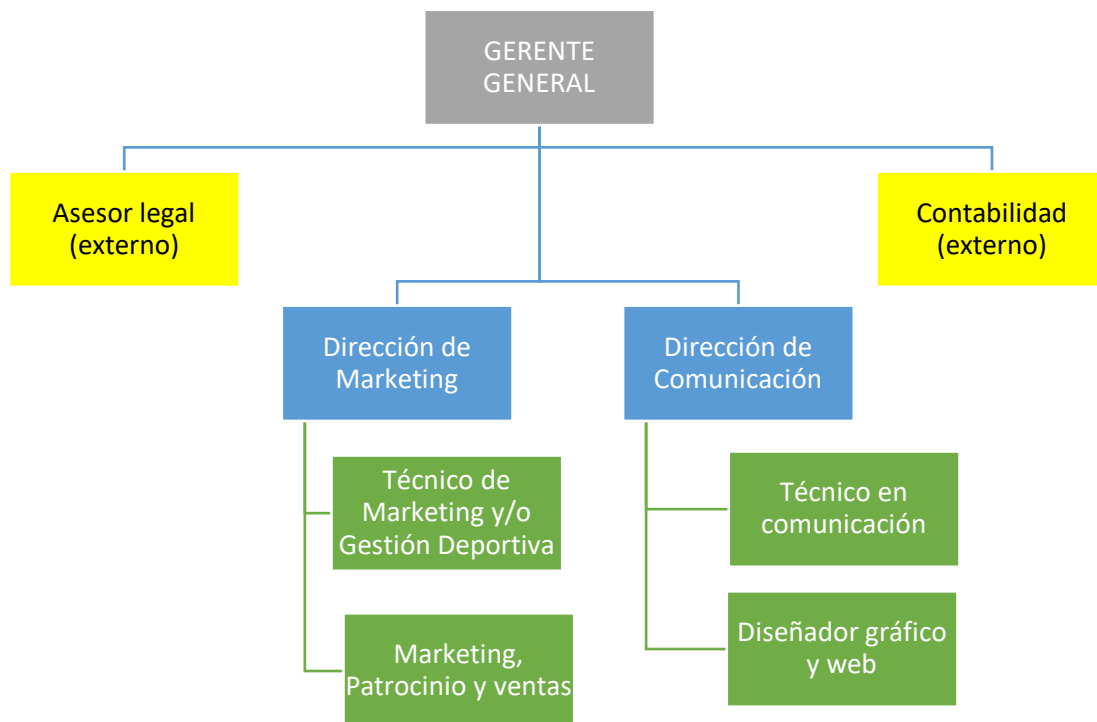


Figura N°6: Organigrama

7 CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos:

De acuerdo con la investigación de mercado realizada en el capítulo 5 se ha determinado el servicio a prestar y la política de pago y cobro. La cual será en efectivo a través de diferentes medios del sistema financiero nacional como: tarjetas de crédito, cheques y transferencias entre entidades financieras.

Mientras que los servicios a brindar se han clasificado por paquetes, diferenciándolos de sus precios, y los beneficios de cada uno de ellos. Se construyó tres paquetes (BASIC, GOLD y PREMIUM); y, se ha estimado el número de ventas mensuales y anuales con una proyección a 5 años.

Paquete Basic: En este paquete se ha determinado el precio de venta *US\$800,00*; planteando una meta de ventas en el primer año a *8 entidades deportivas*, debido a su valor económico, beneficios y teniendo en cuenta que la empresa en este año no se encuentra en sus inicios además de ser este paquete el más accesible para entidades pequeñas y/o medianas (las cuales están iniciando o quieren posicionarse en el mercado), obteniendo ingresos en el primer año de *US\$6.400,00*; en los siguientes años se espera un crecimiento de las ventas tomando en cuenta el crecimiento de la industria de los clientes en los CIU'S establecidos en el punto 5.1.1 (mercado objetivo), de tal manera que se logre un total de ingresos *US\$164.000,00* en los 5 primeros años.

Paquete Gold: En este paquete se determinó el precio de venta de *US\$1.200,00*. Para está, se planteó una meta de ventas en el primer año a *4 entidades deportivas*, esto debido a su precio relativamente accesible en razón de que está dirigido a entidades pequeñas, medianas ya posicionadas o que quieran diferenciarse de sus principales competidores (estas entidades tendrían mayor capital para una inversión en nuestros servicios), obteniendo en el primer año ingresos de *US\$4.800,00*; en los siguientes años se ha planteado como meta incrementar las ventas de manera homogénea como una constante por año, de tal manera que se logre un total de ingresos de *US\$212.400,00* los 5 primeros años.

Paquete Premium: Este paquete cuenta con mayor número de beneficios y su precio de venta es de \$US2.000,00; al tener un precio más alto existe menor número de adquirientes, es por esto por lo que se ha establecido como meta obtener un total ventas a 2 entidades en el primer año, esto enfocándonos a equipos deportivos profesionales, deportistas élite, Federaciones Nacionales, Provinciales o por deporte las cuales por sus ingresos podrían acceder a los servicios. De este paquete, se obtiene un total de ingresos estimados de \$US4.000,00; manteniendo expectativa favorable se ha planeado el incremento de captación de clientes para obtener un ingreso total de \$US184.000,00 en los primeros 5 años. Esta información, se la puede corroborar en la tabla siguiente:

Tabla N° 6: Tabla de resumen de ventas anual

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total venta por paquete
PAQUETE BASIC	\$ 6.400,00	\$ 15.200,00	\$ 36.800,00	\$ 48.000,00	\$ 57.600,00	\$ 164.000,00
PAQUETE GOLD	\$ 4.800,00	\$ 21.600,00	\$ 49.200,00	\$ 64.800,00	\$ 72.000,00	\$ 212.400,00
PAQUETE PREMIUM	\$ 4.000,00	\$ 28.000,00	\$ 46.000,00	\$ 48.000,00	\$ 58.000,00	\$ 184.000,00
TOTAL VENTAS ANUAL	\$ 15.200,00	\$ 64.800,00	\$ 132.000,00	\$ 160.800,00	\$ 187.600,00	

7.1.2 Costos

Es importante conocer cuánto costará vender cada uno de los servicios a brindar, para obtener así información real y oportuna sobre la utilidad obtenida, es así como se ha determinado el costo por cada beneficio y paquete de servicios (véase anexo 17).

7.1.3 Gastos

Para llevar a cabo el giro del negocio existen los siguientes gastos operacionales: **Gastos Administrativos:** Son los gastos que se realizan y relacionan directamente con nuestra empresa como: arriendo y servicios básicos (internet, agua, luz, teléfono, entre otros), sumando un total de \$US955,00; al igual que suministros de oficina, muebles, equipos, entre otros. Y, el sueldo del personal considerando el crecimiento salarial el cual es del 2.07% (01 de enero de 2019). Total de gastos operacionales \$US7.336,96.

Gastos de Ventas: Son los gastos que realiza el departamento de ventas en este caso los gastos en marketing, publicidad, técnicas pull, medios pop y BTL. Los cuales son necesarios para dar marcha al giro del negocio de la empresa.

Tabla N°7: Tabla de gastos operacionales

Gastos operacionales DETALLE	1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gastos generales												
Arriendo y Serv. Básicos	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00
Internet y telefono	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Suministros de oficina	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Sueldos administrativos y ventas	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71	\$ 6.184,71
Suministros de limpieza	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Gasto Depreciación	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58	\$ 140,58
Gasto Amortización	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67
Total gastos generales	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96	\$ 7.336,96
Gasto de marketing												
Técnicas Pull (Redes sociales)	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Video promocional	\$ 150,00											
Below the line (BTL)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Medios POP	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Total gastos de marketing	\$ 255,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00
Total Gastos	\$ 7.591,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96	\$ 7.441,96

Obteniendo en el primer año un total de \$US89.453,50 en gastos operacionales y \$US464.267,50. en la proyección a 5 años.

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Se cuenta con una inversión inicial de \$US14.000,00 en la que se incluye los activos fijos y el capital de trabajo para el inicio a las actividades del negocio. Por lo tanto y como se puede observar en la tabla 8, la estructura de capital estará conformada por un capital propio y un capital de trabajo.

Tabla N°8: Tabla de inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos PPE	\$ 9.000,00
Capital de trabajo	\$ 5.000,00
Total Inversion	\$ 14.000,00

7.2.2 Estructura del capital

La estructura del capital de la empresa se formará por 2 partes (véase anexo 18).

Capital propio (aportaciones de socios): Conformada por el aporte de 2 socios, un mayoritario y un minoritario mismos que realizarán un aporte de \$US6.000,00 (67%) y \$US3.000,00 (33%) respectivamente. Dándonos el 66% del total del capital, lo que equivalente a \$US9.000,00 (véase anexo 19).

Deuda (financiamiento bancario): Este financiamiento equivale al 35% del total del capital con un valor monetario de \$US5.000,00 como se puede observar en

el anexo 20, este financiamiento lo realizará la Cooperativa Tulcán a 48 meses plazo, con una tasa de interés de 10.87% y una tasa efectiva de 0.91% (tasa más baja del mercado), dándonos cuotas a pagar de aproximadamente \$US128,91.

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

7.3.1 Estado de resultados:

El estado de resultados o Estado de situación económica se lo realiza al terminar una etapa contable para de esta manera, estar al tanto del escenario económico en el que se encuentra la empresa. Dentro de la proyección (5 años), tenemos los costos de ventas, gastos operacionales, participaciones y cálculo de impuestos, entre otros. En este punto debemos considerar que no se ha tomado en cuenta el impuesto a la renta ya que la ley mencionada en el punto 2.1.1, nos exime de este pago.

Es así que como se observa la tabla del anexo 21, durante los 2 primeros años se tendrán pérdidas que ascienden a *US\$-74.745,47* y *US\$-29.274,90*. Pero, desde el 3er año hasta el 5to, se obtienen utilidades las cuales van desde *\$US32.350,53* a *\$US79.812,03*. Esto nos demuestra que las ganancias a partir del 3er año serán mayores que los gastos generados por el giro del negocio.

7.3.2 Situación Financiera

Dentro del estado de situación financiera (ESFA) se tienen 3 puntos importantes a considerar: Activos, Pasivos, Patrimonio.

- *Activos*: Nos muestra las cuentas que simbolizan valor para la empresa, dentro de esta como son: *Activo Corriente* este representa efectivo y las cuentas por cobrar. *Activo no Corriente*, está conformado por los activos fijos (propiedad, planta y equipo) y la depreciación acumulada.
- *Pasivos*: Nos muestra las cuentas que simbolizan obligaciones con terceros y se compone de: *Pasivo Corriente* como cuentas por pagar menores a un año, el porcentaje de utilidad para los trabajadores e impuestos por pagar entre otras cuentas por pagar. *Pasivo no Corriente* donde se tiene la deuda a largo plazo mayores a un año.

- *Patrimonio*: Se refleja las cuentas de propiedad sobre los activos, y está compuesta por el aporte del capital social y las utilidades acumuladas.

En la tabla del anexo 22, se observa con lo que iniciará la empresa (año 0), donde los activos no corrientes representan el 63.78% (US\$9.000,00) mientras que los activos corrientes figuran el 36.22% (US\$5.000,00). En los pasivos no corrientes, se localiza la deuda a largo plazo la cual tendrá una duración de 4 años según la proyección realizada en el punto 7.2.2, al igual que la aportación del capital realizado por los socios misma que se encuentra en el punto antes mencionado.

El ESFA, muestra un aumento en el quinto año, siendo los activos corrientes los que han aumentado el porcentaje de valoración en un 97.80% representando US\$75.381,73 y, los activos no corrientes un decrecimiento al 2.2% debido a la depreciación.

7.3.3 Flujo de efectivo

Este estado financiero, nos permite conocer la liquidez y/o solvencia que tendrá la empresa en uno o varios periodos contables, está conformado por 3 actividades:

- *Actividades de operación (flujos operacionales)*: Son los ingresos que producen las empresas por sus actividades realizadas (no son inversiones ni financiamientos).
- *Actividades de inversión (flujo de inversión)*: Son los activos que adquiere la empresa a largo plazo.
- *Actividades de financiamiento (flujo de financiamiento)*: Son las variaciones en la composición del capital y prestamos que realiza la empresa.

En la tabla 9, se puede observar pérdidas en los tres primeros años, mientras que, en el cuarto y quinto año, existe un aumento representativo en el efectivo final, el cual es de US\$5.957,93 y US\$96.104,95 respectivamente.

Tabla N°9: Tabla de estado de flujo de efectivo anual

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -72.678,47	\$ -25.140,90	\$ 38.551,53	\$ 65.225,77	\$ 90.147,03
Utilidades neta		\$(74.745,47)	\$(29.274,90)	\$ 32.350,53	\$ 56.957,77	\$ 79.812,03
Depreciaciones		\$ 1.687,00	\$ 3.374,00	\$ 5.061,00	\$ 6.748,00	\$ 8.435,00
Amortizaciones		\$ 380,00	\$ 760,00	\$ 1.140,00	\$ 1.520,00	\$ 1.900,00
Incremento activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversion	\$ (9.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (9.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	14.000,00	-1.054,98	-1.175,55	-1.309,89	-1.459,59	-0,00
Deuda a largo plazo	5.000,00	-1.054,98	-1.175,55	-1.309,89	-1.459,59	-0,00
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 9.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 5.000,00	\$ -73.733,45	\$ -26.316,45	\$ 37.241,64	\$ 63.766,18	\$ 90.147,03
Efectivo inicial	0	5.000,00	\$ -68.733,45	\$ -95.049,89	\$ -57.808,25	\$ 5.957,93
Efectivo final (flujo)	\$ 5.000,00	\$ -68.733,45	\$ -95.049,89	\$ -57.808,25	\$ 5.957,93	\$ 96.104,95

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista:

Este flujo nos muestra la circulación del aporte de los socios y/o inversionistas en el proyecto. Para esto, se debe tener presente: *préstamo bancario, intereses, amortización del capital y el escudo fiscal de los intereses*. En la tabla 10 se observa que, en los 2 primeros años este flujo es negativo mientras que los siguientes años muestra un aumento constante positivo.

Tabla N°10: Tabla de flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(14.000,00)	(144.209,95)	(53.655,38)	69.215,72	118.130,81	170.776,55
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(9.000,00)	(145.084,34)	(54.452,92)	68.503,83	117.514,35	170.776,55

7.4.2 Tasa de descuento:

Para obtener la tasa de descuento se ha utilizado los más importantes que son: Modelo principal de valoración de activos (CAPM): El cual está conformado por la suma de: *la tasa libre de riesgo con la beta de la industria*, multiplicado por *la resta de la tasa de mercado y la tasa libre de riesgo*, todo esto sumado a *el riesgo país*. Para esto se utilizaron índices financieros a diciembre de 2019 dando un resultado de: **CAPM: 23,85%**. Permitiendo conocer o estimar la rentabilidad esperada tomando en consideración el riesgo sistemático.

Coste medio ponderado del capital (WACC): Nos permite calcular el precio del activo y la inversión realizada, existiendo una relación entre riesgo y rentabilidad. Este se conforma multiplicando el *CAPM con el porcentaje de capital propio*,

sumado la tasa de interés por el porcentaje de la deuda, multiplicado por la tasa impositiva menos 1. Dándonos un resultado de: **WACC: 17,93%**.

Tabla N°11: Tabla de tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2,98%
Tasa de mercado	12,68%
Beta de la industria	1,33
Riesgo país	7,97%
Costo de capital CAPM	23,85%
Tasa impositiva	36,25%
% deuda	35%
% capital propio	65%
Costo de deuda (Tasa de interes)	10,87%
WACC	17,93%

7.4.3 Criterios de valoración:

Como criterios de valoración para la evaluación financiera, se ha utilizado diferentes indicadores, como:

- **VAN:** Sirve para la toma de decisiones y analizar si el proyecto es viable o no. En la tabla 12, se observa que este tiene un resultado positivo con \$US3.289,33, esto quiere decir que, el proyecto se encuentra en los parámetros de rentabilidad ($VAN > 0$; $VAN = 0$) por tanto nos generará ganancias.
- **TIR:** nos permite conocer el porcentaje, la tasa de interés y/o rentabilidad que ofrecerá la inversión que se realice en el proyecto. Está deberá ser comparado con la tasa de descuento (WACC), que en este caso es 18.05%, y considerando que el TIR obtuvo un 18.65% es decir, es mayor que la tasa de descuento, el proyecto alcanza una mínima rentabilidad de la inversión.

Tabla N°12: Tabla de Evaluación Financiera

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 3.289,33	\$ (17.034,99)
TIR	18,65%	19,34%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,19	17,56
Indice de rentabilidad	\$ 0,23	\$ (1,89)

7.5 Índices financieros:

Para los índices financieros se ha calculado los siguientes:

Liquidez: La empresa no presenta liquidez a causa de que no dispone dinero en efectivo para los pagos y deudas de vencimiento, esto se refleja ya que no se tiene una venta constante de productos, es decir ventas diarias, por lo que está carencia es independiente de los beneficios que está generando la empresa.

ROI: Resultado económico generado por las inversiones, % del beneficio o perdida de cada dólar destinado en el tiempo determinado en el giro del negocio, en este caso se tiene que, para el primer año un % de 120,9 debido al aporte de los socios, y para el quinto año un 107,8%. Conociendo el retorno de las acciones que realiza la empresa.

ROE: Este indicador nos permite conocer el rendimiento o rentabilidad que genera la empresa sobre sus fondos propios, se puede ver que en el primer año genera un ROE de 113,69% por el aporte de socios al capital y para el quinto año un % de 107,79 por el giro del negocio.

Margen neto: este nos permite observar la rentabilidad de la empresa descontando el impuesto al valor agregado y todos los egresos que permitieron sacar el servicio en el mercado. Para el primer año se tiene un margen neto de -49,75% esto debido a que aún no se ha hecho conocido el servicio, mientras que para el 5to año es de 42,54% gracias al posicionamiento del servicio ofertado.

Margen bruto: con este indicador se puede determinar los beneficios obtenidos con las ventas del servicio prestado, este es la diferencia entre el precio de venta y el costo de producción del servicio antes de impuestos, gastos e intereses u otras obligaciones. Para la empresa se tiene un margen bruto en el primero año de -48,51% esto debido a que se posee más gastos y egresos que ventas, sin

embargo en el 5to año se observa que el margen bruto es de 50,05% este incremento se observa por el mayor número de ventas realizadas.

Rotación de activos (ROA): Con este indicador se puede determinar el nivel de eficiencia de la gestión y administración de los activos, esto ayudará a determinar la solvencia o quiebra de la entidad, en el primer año se evidencia un -0,25% de rotación de activos debido a la baja en ventas, sin embargo para el 4to y 5to año estos porcentajes son positivos de 27,89% y 2,53 % como resultado de las ventas esperadas en esos años.

Tabla N°13: Tabla de índices financieros

DETALLE	INDICES FINANCIEROS						Industria
	0	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	18,52
Capital de trabajo	\$ 5.000,00	\$ (68.733,45)	\$ (97.170,11)	\$ (64.062,47)	\$ (6.497,29)	\$ 75.381,73	
Endeudamiento	31,45%	-6,38%	-3,00%	-2,38%	0,00%	0,00%	56%
ROI		120,9%	31,7%	-52,8%	-987,9%	107,8%	17,23%
ROE		113,69%	30,79%	-51,58%	-987,94%	107,79%	23,14%
Margen neto		-491,75%	-45,18%	24,51%	35,42%	42,54%	
Margen bruto		-488,51%	-44,60%	29,01%	41,73%	50,05%	
Rotacion de activos		-0,25	-0,70	-2,15	-27,89	2,53	2,5

8 CONCLUSIONES GENERALES

Para la creación de la empresa deportiva *ATTACHÉ SPORTS*, la cual está enfocada en brindar los servicios de asesoría de imagen deportiva y comunicación a entidades deportivas se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En los primeros capítulos, se encontraron factores políticos favorables y desfavorables para la constitución de la empresa teniendo en cuenta que existen leyes, ordenanzas municipales, acuerdos ministeriales entre otros los cuales facilitan la creación y la asesoría a entidades deportivas. Mientras que, un factor desfavorable en los factores políticos y por ende considerado como una amenaza fuerte es que las decisiones, modificaciones y cambios de las leyes antes mencionadas varían con los cambios Presidenciales (cada 4 años), o solicitudes hechas por la Asamblea y/o Ministros.

En los temas económicos, la industria en la que se desenvolverá la empresa está en constante crecimiento, y, al no existir competencia directa dentro del CIU, planteado en este capítulo, se obtiene una ventaja competitiva dentro de esta industria. Y la inversión para la constitución de la empresa tiene costos bajos que van de \$400 a \$1000 aproximadamente.

En cuanto a los temas tecnológicos, se tiene un punto a favor en vista de que existe gran cantidad de empresas que brindan soluciones informáticas tanto en programas como en softwares y se puede seleccionar el proveedor que más se ajuste a las necesidades. Mientras que, un punto negativo es el analfabetismo tecnológico que en nuestro país es alto, y las estrategias tanto de venta como para dar soluciones a los clientes están enfocadas mediante la tecnología.

Se logró identificar el mercado objetivo dentro de todo el Ecuador mediante el análisis cualitativo y cuantitativo realizado, donde los expertos entrevistados estuvieron de acuerdo en la existencia de una empresa que brinde los servicios a los que están enfocados la empresa, de igual manera en el focus group realizado, se determinó que las entidades no brindan el valor necesario a sus empresas por lo que manifestaron que la creación de una empresa especializada

en estos temas sería de gran ayuda dado que éstas las manejan todavía empíricamente.

Al considerar la ubicación y demás preferencias para ser accesibles con los clientes, se consideró la Administración Zonal Norte del Distrito Metropolitano de Quito como un punto estratégico para la ubicación de la empresa, teniendo en cuenta que este sector cuenta con medios de transporte público los cuales llegan a todas las zonas de la ciudad. Por último, las estrategias de marketing planteadas tanto ATL como BTL están centradas para la máxima captación de las entidades deportivas.

Para concluir en el análisis financiero, se obtuvo que uno de los mayores problemas para la empresa es que no presenta liquidez debido a que no se tiene una venta constante de productos, es decir ventas diarias, por lo que está carencia es independiente de los beneficios que está generando la empresa. En este caso concluimos que la empresa es viable siempre y cuando se tenga un capital de trabajo alto para sobrellevar los gastos que incurren en la misma. Mientras que para los accionistas o futuros accionistas no es viable debido a que al no tener flujo de efectivo constante los criterios de valoración (VAN y TIR), están bajo los niveles de aceptación para realizar una inversión.

REFERENCIAS

- Acosta, R. (2005). *Gestión y Administración de organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Paidotribio.
- Anderson, C. (2006). *La economía Long Tail: De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Urano, S.A.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Indicadores económicos*. Recuperado el 2 de 12 de 2019, de Banco Central del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- Baños, M., & Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Pozuelo de Alarcón, Madrid, España: ESIC.
- Baratti, A. (2011). *Organización y Gestión de la PLANIFICACIÓN deportiva municipal: Un plan activo, para una sociedad activa*. Armenia: Kinesis.
- Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J. C., Dorado, A., Gallardo, L., Lozano, J., . . . Senlle, A. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Universidad de Castilla - La Mancha y Fundación de la Real Federación Española de Fútbol.
- Calzada, E. (2012). *Show me the money!* Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de Constitución del Ecuador:
<http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana*. (2010). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC):
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- Gay de Liébana, J. M. (2016). *La gran burbuja del fútbol: Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo*. Barcelona: Penguín Random House Grupo Editorial.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2019). *Encuesta de uso de tiempo*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC. (Septiembre de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU*.

- Recuperado el 18 de Diciembre de 2019, de Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de Ley del Deporte, Educación Física y Recreación:
<https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Mestre, J. A., Brotóns, J. M., & Manuel, Á. (2002). *La gestión deportiva: Clubes y Federaciones*. Barcelona, España: INDE. Recuperado el 16 de 10 de 2019
- Ministerio del Trabajo. (Diciembre de 2019). *Incremento salarial básico unificado*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de Ministerio del trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/#>
- Molina, G. (2019). *PATROCINIO DEPORTIVO: El plan de éxito para lograr asociaciones rentables en la era de la tecnología*. España: Wanceulen.
- Molina, G., & Aguiar, F. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires: Norma.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Ordozgoiti de la Rica, R., & Pérez, I. (2003). *Imagen de marca*. Pozuelo de Alarcón, Madrid, España: ESIC.
- Pinilla, D. (2017). *El Método Monchi: Las claves del sistema de trabajo del Rey Midas del fútbol mundial*. Sevilla: Samarcanda.
- Rivera, J., & Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol: El mercado de las pasiones*. Madrid: Esic.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. .
- Soler, A. (2012). *Inteligencia Deportiva*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Barcelona, España: INDE.

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Ley de Compañías*. Recuperado el 08 de 12 de 2019, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Búsqueda del CIU Rev.4*. Recuperado el 10 de 01 de 2019, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:
https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Portal de información / Compañías por actividad económica*. Recuperado el 14 de 11 de 2019, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:
https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Portal de información / Sector Societario*. Recuperado el 5 de 11 de 2019, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:
https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Telefónica. (s/f). *Metodologías Ágiles*. Telefónica - Educación Digital.
- Valentín, A. (2017). *Dirección deportiva en un club de fútbol profesional*. Fútbol de libro, S.L.
- Valle, C. (2018). *Atlas de Género. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*. Quito, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1: Tasa de interés diciembre de 2019

Tasas de Interés			
diciembre - 2019			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.04	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.96	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.37	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.52	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	8.50	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.78	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.84	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.01	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.28	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.69	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.44	Educativo	9.50
Educativo Social ³	6.42	Educativo Social ³	7.50
Vivienda de Interés Público	4.70	Vivienda de Interés Público	4.99
Inmobiliario	10.17	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.19	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ¹ :	25.18	Microcrédito Minorista ¹ :	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹ :	23.35	Microcrédito de Acumulación Simple ¹ :	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹ :	20.10	Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹ :	23.50
Microcrédito Minorista ² :	23.39	Microcrédito Minorista ² :	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple ² :	22.70	Microcrédito de Acumulación Simple ² :	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ² :	20.80	Microcrédito de Acumulación Ampliada ² :	25.50
Inversión Pública	8.44	Inversión Pública	9.33

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 2: Matriz EFE.

Evaluación de factores externos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Constitución del Ecuador	0.05	3	0.1
Art. 5.- Gestión	0.05	3	0.1
Art. 25.- Clasificación del Deporte	0.05	2	0.1
Práctica Deportiva	0.1	3	0.3
Factores Económicos	0.05	3	0.15
Acuerdos Ministeriales	0.1	3	0.2
Instituciones Deportivas	0.2	4	0.4
Industria Tecnológica	0.1	4	0.4
Programas y Software	0.1	4	0.4
SUBTOTAL	0.8		2.15
AMENAZA			
Factor Político	0.1	4	0.4
Ley de Comunicación	0.07	3	0.21
Actividades Profesionales	0.01	1	0.01
Analfabetismo Tecnológico	0.02	2	0.04
Nuevos Competidores	0.05	3	0.15
Experiencia en la industria	0.5	3	0.15
SUBTOTAL 2	0.3		0.96
TOTAL	1		3.11

Anexo 3: Guía de entrevistas

Entrevista 1

1. ¿Qué es para usted la imagen deportiva y la comunicación?
2. ¿Cree usted que es importante la imagen y la comunicación en las entidades deportivas?

3. ¿Considera que las entidades deportivas tienen un manejo adecuado de su imagen deportiva y comunicacional?
4. ¿Cree usted que una buena imagen deportiva y una comunicación eficiente forman parte de una buena gestión deportiva?
5. ¿Cómo influye o que beneficios obtendrían las entidades deportivas al tener un manejo profesional de su imagen y comunicación?
6. ¿Qué entidad deportiva a nivel nacional la recuerda más? ¿Por qué?
7. ¿Cree que en el país existen empresas especializadas en el manejo adecuado de la imagen y comunicación deportiva?
8. ¿Qué medios de comunicación escogería usted como idóneos para que los usen las entidades deportivas?

Entrevista 2

1. ¿Cuál es su opinión sobre la industria deportiva en el Ecuador (entidades deportivas) ¿Son profesionales, amateurs, recreacionales?
2. ¿Cree usted que una buena imagen deportiva y una comunicación eficiente forman parte de una buena gestión deportiva?
3. ¿Cuál es su opinión sobre el manejo de la imagen deportiva en las entidades deportivas?
4. ¿Cómo debería ser el manejo de la imagen deportiva en estas entidades?
5. ¿Qué considera usted, que les hace falta a las entidades deportivas para llevar una imagen adecuada?
6. ¿Cómo influye o que benéficos obtendrían las entidades deportivas al tener un manejo profesional de su imagen?
7. ¿Cree usted que en el país existen empresas especializadas en el manejo de la imagen deportiva y comunicación para las entidades deportivas?

Anexo 4: Guía de Focus Group

Imagen

1. Creen ustedes que las entidades deportivas, crean su imagen (logo, slogan, etc.), enfocándose en los valores de su institución. ¿Sí, no? ¿Por qué?
2. Es importante para ustedes la imagen de su entidad deportiva ¿Por qué?

- ¿Qué ventajas han encontrado en su propia imagen (branding), en el mercado deportivo?

Comunicación

- ¿Creen que las entidades deportivas (en general), llevan un manejo adecuado de su comunicación?
- ¿Es importante la comunicación de su entidad deportiva?
- ¿Cuál es el efecto de tener o comunicar efectivamente la información de sus entidades deportivas con su público objetivo?

Asesoría

- Consideran que, existen empresas dedicadas a brindar asesoría a entidades deportivas en Imagen Deportiva y Comunicación.
- Si en el mercado deportivo a nivel nacional, existiera una empresa dedicada a brindar Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación, de manera profesional, ustedes, buscarían sus servicios
- Creen que existe falta de empresas que brinden este tipo de servicio
- ¿Creen que la imagen y comunicación de las instituciones deportivas deben ser llevadas por empresas especializadas?

Anexo 5: Segmentación geográfica

Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación			
Segmentación Geográfica	Segmentación Demográfica	Segmentación Psicográfica	Segmentación Conductual
Ecuador	*****	Clase social: Media baja; Media; Media Alta; Alta.	Posean o pertenezcan a entidades deportivas
Mercado Objetivo TOTAL: 85'342			

Anexo 6: Preguntas de las encuestas

Género

Edad

¿Posee una entidad deportiva?

¿Pertenece a alguna entidad deportiva?

¿Es deportista profesional?

¿Qué tipo de entidad?

¿A qué tipo de deporte está enfocado?

¿En qué ciudad se encuentra ubicada su entidad deportiva?

¿Qué grado de importancia brinda a la imagen y comunicación de su entidad?

¿Cuáles son los beneficios de tener su propia imagen deportiva y comunicación?

¿Cree que es necesario la existencia de una empresa que brinde el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación en el mercado?

¿Estaría dispuesto a consumir estos servicios?

¿A qué precio dejarías de comprar el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación por considerar que es tan barato que su calidad no sería buena?

¿A qué precio consideras que el servicio es barato?

¿A qué precio consideras que el servicio empieza a ser caro, pero aun así lo comprarías?

¿A qué precio dejarías de comprar el producto por considerar que es demasiado caro?

¿Por qué medio le gustaría que se promocioe este servicio?

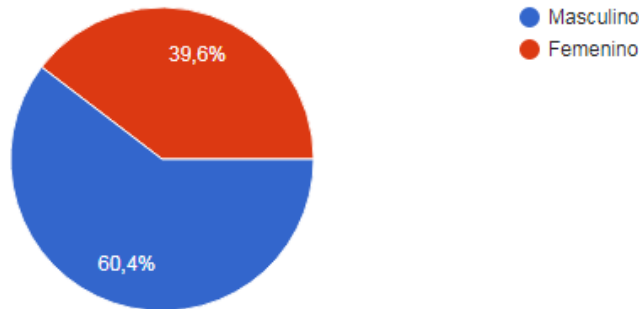
¿Qué servicio le gustaría recibir?

¿Le gustaría que exista paquetes promocionales de los servicios?

Anexo 7: Género de personas que respondieron la encuesta

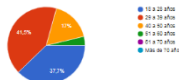
Género

53 respuestas

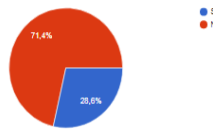


Anexo 8: Resumen de resultados de las preguntas realizadas

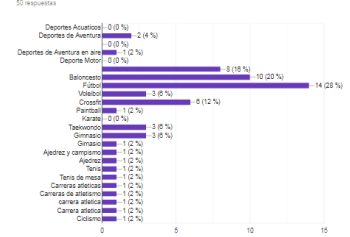
Edad
53 respuestas



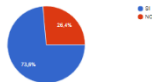
¿Es deportista profesional?
14 respuestas



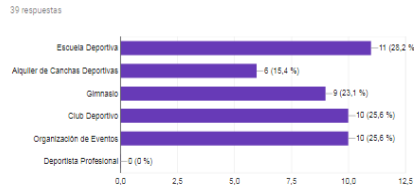
¿A qué tipo de deporte esta enfocado?
53 respuestas



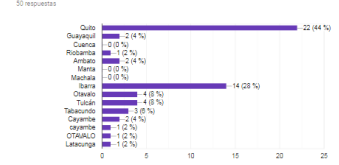
¿Posee una entidad deportiva?
53 respuestas



¿Qué tipo de entidad?
39 respuestas



¿En qué ciudad se encuentra ubicada su entidad deportiva?
53 respuestas

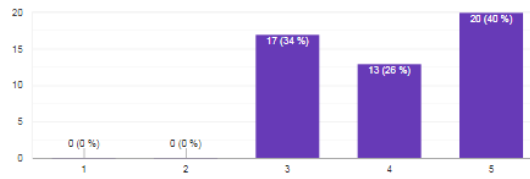


¿Pertenece a alguna entidad deportiva?
14 respuestas



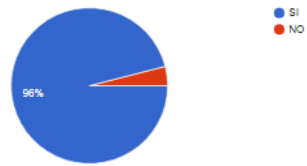
¿Qué grado de importancia brinda a la imagen y comunicación de su entidad?

50 respuestas



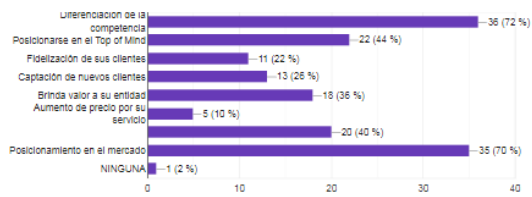
¿Cree que es necesario la existencia de una empresa que brinde el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación en el mercado?

50 respuestas



¿Cuáles son los beneficios de tener su propia imagen deportiva y comunicación?

50 respuestas



¿Estaría dispuesto a consumir estos servicios?

2 respuestas



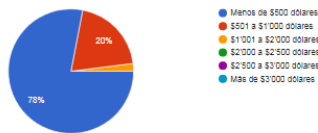
¿Por qué medio le gustaría que se promocioe este servicio?

50 respuestas



¿A qué precio dejarías de comprar el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación por considerar que es tan barato que su calidad no sería buena?

50 respuestas



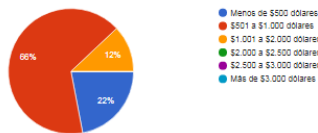
¿Le gustaría que exista paquetes promocionales de los servicios?

50 respuestas



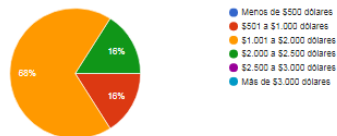
¿A qué precio consideras que el servicio es barato?

50 respuestas



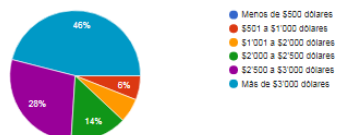
¿A qué precio consideras que el servicio empieza a ser caro, pero aun así lo comprarías?

50 respuestas



¿A qué precio dejarías de comprar el producto por considerar que es demasiado caro?

50 respuestas



Anexo 9: Preguntas para establecer el precio del servicio

Género	Edad	¿Es deportista profesional?	¿A qué precio dejarías de comprar el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación por considerar que es tan barato que su calidad no sería buena?	¿A qué precio consideras que el servicio es barato?	¿A qué precio consideras que el servicio empieza a ser caro, pero aun así lo comprarías?	¿A qué precio dejarías de comprar el producto por considerar que es demasiado caro?	¿Qué servicio le gustaría recibir?
Femenino	18 a 28 años	Sí	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Femenino	18 a 28 años	Sí	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Branding
Masculino	18 a 28 años	Sí	Menos de \$500 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2.000 a \$2.500 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	29 a 39 años	Sí	Menos de \$500 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores

Anexo 10: Ubicación de encuestados por ciudad y grado de importancia que brindan a la imagen y comunicación

Género	Edad	¿Posee una entidad deportiva?	¿Qué tipo de entidad?	¿A qué tipo de deporte esta enfocado?	¿En qué ciudad se encuentra ubicada su entidad deportiva?	¿Qué grado de importancia brinda a la imagen y comunicación de su entidad?
Femenino	18 a 28 años	SI	Gimnasio	Crossfit	Quito	3
Femenino	18 a 28 años	SI	Gimnasio	Crossfit	Quito	3
Masculino	18 a 28 años	SI	Escuela Deportiva	Fútbol	Quito	3
Masculino	18 a 28 años	SI	Escuela Deportiva, Club Deportivo	Fútbol	Quito	3
Masculino	18 a 28 años	SI	Alquiler de Canchas Deportivas	Fútbol	Cayambe	3
Masculino	18 a 28 años	SI	Escuela Deportiva, Club Deportivo	Baloncesto, Fútbol	Ambato	3
Femenino	18 a 28 años	SI	Organización de Eventos	Deportes de Aventura en aire, Baloncesto	Quito	4
Femenino	18 a 28 años	SI	Escuela Deportiva	Tenis de mesa	Ibarra	4
Masculino	18 a 28 años	SI	Escuela Deportiva	Baloncesto	Quito	4
Femenino	18 a 28 años	SI	Alquiler de Canchas Deportivas, Club Deportivo, Organización de Eventos	Paintball	Tabacundo	5
Femenino	18 a 28 años	SI	Escuela Deportiva	Taekwondo	Quito	5
Femenino	18 a 28 años	SI	Organización de Eventos	Ciclismo	Ibarra	5
Masculino	18 a 28 años	SI	Escuela Deportiva	Baloncesto	Tabacundo	5

Anexo 11: Resumen de precios

Género	Edad	¿Cree que es necesario la existencia de una empresa que brinde el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación en el mercado?	¿A qué precio dejarías de comprar el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación por considerar que es tan barato que su calidad no sería buena?	¿A qué precio consideras que el servicio es barato?	¿A qué precio consideras que el servicio empieza a ser caro, pero aun así lo comprarías?	¿A qué precio dejarías de comprar el producto por considerar que es demasiado caro?	¿Qué servicio le gustaría recibir?
Femenino	18 a 28 años	NO	\$501 a \$1'000 dólares	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$2'000 a \$2'500 dólares	Manejo de imagen, Estrategias comunicacionales, Manejo de Redes Sociales, Manejo de medios,
Femenino	18 a 28 años	NO	\$501 a \$1'000 dólares	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$2'000 a \$2'500 dólares	Manejo de imagen, Estrategias comunicacionales, Manejo de Redes Sociales, Manejo de medios,
Masculino	18 a 28 años	SI	\$501 a \$1'000 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$501 a \$1'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1'001 a \$2'000 dólares	NINGUNA
Femenino	18 a 28 años	SI	\$501 a \$1'000 dólares	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1'001 a \$2'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$501 a \$1'000 dólares	Manejo de imagen, Estrategias comunicacionales, Manejo de Redes Sociales
Femenino	18 a 28 años	SI	\$1'001 a \$2'000 dólares	Menos de \$500 dólares	\$2.000 a \$2.500 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Estrategias comunicacionales, Manejo de medios
Masculino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Estrategias comunicacionales, Manejo de Redes Soc
Masculino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Branding, Manejo de medios
Femenino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'000 a \$2'500 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen
Masculino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo de medios
Femenino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo de medios
Femenino	18 a 28 años	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo de Redes Sociales, Branding, Manejo

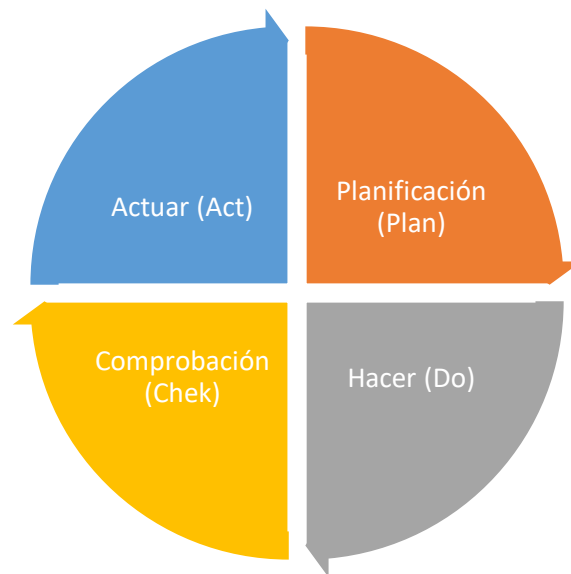
Anexo 12: Precio escogido por los futuros consumidores

Género	Edad	¿Qué grado de importancia brinda a la imagen y comunicación de su entidad?	¿Cree que es necesario la existencia de una empresa que brinde el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación en el mercado?	¿A qué precio dejarías de comprar el servicio de Asesoría de Imagen Deportiva y Comunicación por considerar que es tan barato que su calidad no sería buena?	¿A qué precio consideras que el servicio es barato?	¿A qué precio consideras que el servicio empieza a ser caro, pero aun así lo comprarías?	¿A qué precio dejarías de comprar el producto por considerar que es demasiado caro?	¿Qué servicio le gustaría recibir?
Femenino	29 a 39 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Branding, Ma
Masculino	29 a 39 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo
Masculino	29 a 39 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Branding, Ma
Masculino	29 a 39 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Branding, Ma
Femenino	40 a 50 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Femenino	40 a 50 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	40 a 50 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	51 a 60 años	5	SI	\$501 a \$1'000 dólares	Menos de \$500 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'000 a \$2'500 dólares	Todos los anteriores
Masculino	51 a 60 años	5	SI	\$501 a \$1'000 dólares	Menos de \$500 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'000 a \$2'500 dólares	Todos los anteriores
Femenino	29 a 39 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Femenino	29 a 39 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	29 a 39 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	29 a 39 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Femenino	40 a 50 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Branding, Ma
Femenino	40 a 50 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Branding, Ma
Masculino	40 a 50 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo
Masculino	40 a 50 años	4	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Branding, Ma
Femenino	29 a 39 años	3	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Creación de imagen, Branding
Masculino	29 a 39 años	3	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo
Masculino	29 a 39 años	3	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo
Masculino	29 a 39 años	3	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo
Femenino	29 a 39 años	5	SI	\$501 a \$1'000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2.000 a \$2.500 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Femenino	40 a 50 años	5	SI	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2'500 a \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	29 a 39 años	4	SI	\$501 a \$1'000 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2.000 a \$2.500 dólares	Más de \$3'000 dólares	Todos los anteriores
Masculino	40 a 50 años	3	SI	Menos de \$500 dólares	\$1.001 a \$2.000 dólares	\$2.000 a \$2.500 dólares	Más de \$3'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo
Masculino	29 a 39 años	5	SI	\$501 a \$1'000 dólares	Menos de \$500 dólares	\$501 a \$1.000 dólares	\$501 a \$1'000 dólares	Manejo de imagen, Creación de imagen, Manejo

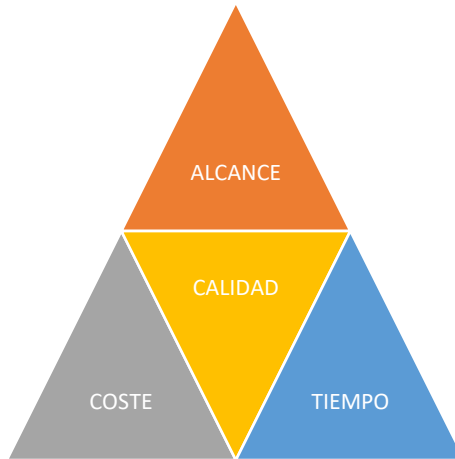
Anexo 13: Tabla los principales consumidores según el CIU

Ciiu4.0	Tipo
P8541.01	Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera.
P8541.02	Enseñanza de gimnasia, yoga.
P8541.03	Enseñanza de equitación en academias o escuelas.
P8541.04	Enseñanza de natación.
P8541.05	Enseñanza de artes marciales.
P8541.09	Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos, clases de juego de cartas por ejemplo bridge, actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, enseñanza para animadores deportivos
R9311.01	Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.
R9311.02	Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.
R9311.03	Organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias. Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento.
R9311.04	Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): boleras.
R9312.00	Actividades de clubes deportivos profesionales, semi profesionales o de aficionados que ofrecen a sus miembros la oportunidad de participar en actividades deportivas, se incluyen las siguientes actividades: clubes de fútbol, clubes de bolos, clubes de natación, clubes de golf, clubes de boxeo, clubes de físico culturismo, clubes de deportes de invierno, clubes de ajedrez, clubes de atletismo, clubes de tiro, etcétera.
R9319.01	Actividades de productores promotores y actividades relacionadas con la promoción de competencias deportivas, con o sin instalaciones.
R9319.02	Actividades por cuenta propia de deportistas y atletas, árbitros, jueces, cronometradores, etcétera.
R9319.04	Actividades de los guías de montaña.
R9319.05	Actividades relacionadas con carreras de caballos, galgos y automóviles.

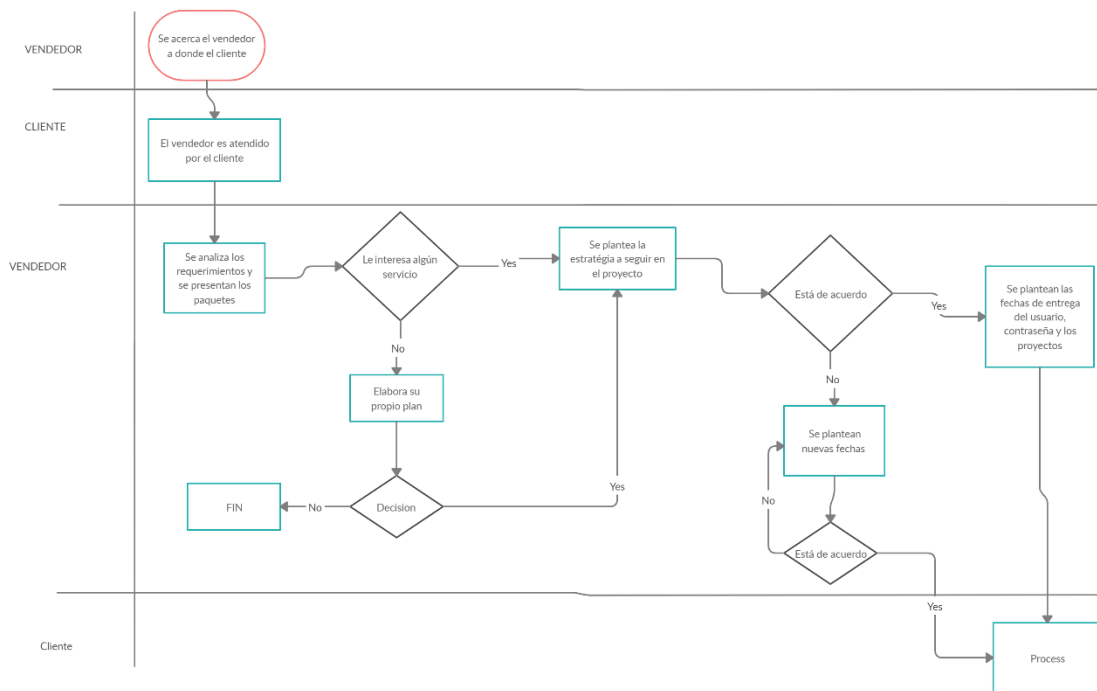
Anexo 14: Ciclo deming



Anexo 15: Triangulo de hierro



Anexo 16: Diagrama de proceso en visitas



Anexo 17: Tabla de costos por paquete

	Paquete Basic			Paquete Gold			Paquete Premium		
	Imagen	COSTO	CLIENTE	Imagen	COSTO	CLIENTE	Imagen	COSTO	CLIENTE
	45	150		60	200		160	400	
Identidad visual									
Nombre	15	50	✓	15	50	✓	15	50	✓
Símbolo	15	50	✓	15	50	✓	15	50	✓
Logotipo	15	50	✓	15	50	✓	15	50	✓
Slogan				15	50	✓	15	50	✓
Manual de marca							50	100	✓
Papelería							50	100	✓
Comunicación y Marketing	465	650		595	1000		1010	1600	
Comunicación Tradicional									
ATL									
TV							15	50	✓
Radio				15	50	✓	15	50	✓
Revistas							15	50	✓
Prensa	15	50	✓	15	50	✓	15	50	✓
BTL									
Puntos de venta							100	150	✓
Marketing Directo							50	100	✓
Activaciones de marca				100	150	✓	100	150	✓
Relaciones públicas	50	100	✓	50	100	✓	50	100	✓
Patrocinio	250	300	✓	165	300	✓	250	300	✓
Comunicación Digital									
Diseño de web (básica)	150	200	✓	150	200	✓	150	200	✓
Community Manager				100	150	✓	100	150	✓
Plan de imagen y comunicación							50	100	✓
Marketing Digital							100	150	✓
	\$510	\$800		\$655	\$1 200		\$1.170	\$2 000	
UTILIDAD POR PRODUCTO	\$290			\$545			\$830		

Anexo 18: Tabla de estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	65%	\$ 9.000,00
Deuda	35%	\$ 5.000,00
Total		\$ 14.000,00

Anexo 19: Tabla de aportación de capital

APORTACION DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
accionista	67%	\$ 6.000,00
accionista	33%	\$ 3.000,00
Total		\$ 9.000,00

Anexo 20: Tabla de financiamiento bancario

COOPERATIVA TULCAN	
Tasa de interes Kd	10,87%
Tiempo en meses	48
Tasa efectiva	0,91%
Cuota	\$128,91

Anexo 21: Tabla de Estado de Resultados Anuales

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 15.200,00	\$ 64.800,00	\$ 132.000,00	\$ 160.800,00	\$ 187.600,00
(-)Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)Utilidad Bruta	\$ 15.200,00	\$ 64.800,00	\$ 132.000,00	\$ 160.800,00	\$ 187.600,00
Arriendo y Serv. Básicos	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
Internet y telefono	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Sueldos administrativos y ventas	\$ 74.216,50	\$ 78.466,50	\$ 78.466,50	\$ 78.466,50	\$ 78.466,50
Suministros de limpieza	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto Depreciación	\$ 1.687,00	\$ 1.687,00	\$ 1.687,00	\$ 1.687,00	\$ 1.687,00
Gasto Amortizacion	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00
Técnicas Pull (Redes sociales)	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Video promocional	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Below the line (BTL)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Medios POP	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Total costos y gastos	\$ 89.453,50	\$ 93.703,50	\$ 93.703,50	\$ 93.703,50	\$ 93.703,50
GASTOS OPERACIONALES	\$ 89.453,50	\$ 93.703,50	\$ 93.703,50	\$ 93.703,50	\$ 93.703,50
Utilidad antes de Intereses	\$ (74.253,50)	\$ (28.903,50)	\$ 38.296,50	\$ 67.096,50	\$ 93.896,50
Intereses	\$ 491,97	\$ 371,40	\$ 237,06	\$ 87,36	\$ -
Utilidad despues de interes	\$ (74.745,47)	\$ (29.274,90)	\$ 38.059,44	\$ 67.009,14	\$ 93.896,50
15% participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 5.708,92	\$ 10.051,37	\$ 14.084,48
Utilidad antes de impuestos	\$ (74.745,47)	\$ (29.274,90)	\$ 32.350,53	\$ 56.957,77	\$ 79.812,03
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta	\$ (74.745,47)	\$ (29.274,90)	\$ 32.350,53	\$ 56.957,77	\$ 79.812,03

Anexo 22: Tabla de estado de situación financiera anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 15.900,00	\$ (61.800,45)	\$ (92.304,11)	\$ (61.263,47)	\$ (5.765,29)	\$ 74.046,73
Corrientes	\$ 5.000,00	\$ (68.733,45)	\$ (97.170,11)	\$ (64.062,47)	\$ (6.497,29)	\$ 75.381,73
Efectivo	\$ 5.000,00	\$ (68.733,45)	\$ (97.170,11)	\$ (64.062,47)	\$ (6.497,29)	\$ 75.381,73
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 9.000,00	\$ 7.313,00	\$ 5.626,00	\$ 3.939,00	\$ 2.252,00	\$ 565,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.687,00	\$ 3.374,00	\$ 5.061,00	\$ 6.748,00	\$ 8.435,00
Otros Activos	\$ 1.900,00	\$ (380,00)	\$ (760,00)	\$ (1.140,00)	\$ (1.520,00)	\$ (1.900,00)
Gasto de Constitución	\$ 1.900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Amortización Gastos de Constitución	\$ -	\$ 380,00	\$ 760,00	\$ 1.140,00	\$ 1.520,00	\$ 1.900,00
PASIVOS	\$ 5.000,00	\$ 3.945,02	\$ 2.769,48	\$ 1.459,59	\$ 0,00	\$ -
Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 5.000,00	\$ 3.945,02	\$ 2.769,48	\$ 1.459,59	\$ 0,00	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 5.000,00	\$ 3.945,02	\$ 2.769,48	\$ 1.459,59	\$ 0,00	\$ -
PATRIMONIO	\$ 9.000,00	\$ (65.745,47)	\$ (95.073,59)	\$ (62.723,06)	\$ (5.765,29)	\$ 74.046,73
Capital	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (74.745,47)	\$ (104.073,59)	\$ (71.723,06)	\$ (14.765,29)	\$ 65.046,73
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 14.000,00	\$ (61.800,45)	\$ (92.304,11)	\$ (61.263,47)	\$ (5.765,29)	\$ 74.046,73
Comprobación	\$ 1.900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -

