



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DE HOSPITALITY

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

Profesor Guía

Marco Vinicio Pazos León

Autores

Daniel Alejandro Freire Altamirano

Héctor Sebastián Vallejo Barrera

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”

Marco Vinicio Pazos León
Ing. Com. MBA. MMT.
C.C.1708013014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

Daniel Alejandro Freire Altamirano
C.C.1717272924

Héctor Sebastián Vallejo Barrera
C.C.1719667675

AGRADECIMIENTO

Quiero dar un especial agradecimiento a mis papás y hermanos por el apoyo que me han dado en estos años en los que he logrado cumplir una de mis metas.

“Daniel Freire”

AGRADECIMIENTO

Es de vital importancia para mí, dar gracias a mi Dios por todo lo que me da, agradecer a mi familia por su incondicional apoyo, ayuda y tenacidad. Son la base de mi esfuerzo para la consecución de esta meta

“Sebastián Vallejo”

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi papá y a mi mamá por el apoyo que me han brindado, ya que sin ellos esto no hubiera sido posible.

“Daniel Freire”

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y mi hermana por su apoyo, a mi abuelo que desde el cielo me ayuda todos los días y a mi novia de manera especial por su ayuda incondicional y tanto amor.

“Sebastián Vallejo”

RESUMEN

El hospitality en el deporte busca generar contenidos y experiencias vivenciales mediante un servicio VIP de alta calidad. Este servicio tiene como objetivo principal dar valor agregado a los eventos deportivos. Esta creciente actividad se la implementa en la mayoría de países en donde el deporte ha evolucionado para ser un servicio que capte cada vez más clientes.

En Ecuador no existen empresas especializadas dedicadas a brindar estos paquetes, por lo tanto nace la idea de conformar una compañía orientada en promocionar y ejecutar este nuevo e innovador servicio orientado específicamente para el fútbol ecuatoriano.

Sportality es una empresa dedicada a ofertar este servicio en el campeonato nacional de fútbol ecuatoriano. Nos enfocamos principalmente en empresas ecuatorianas que realizan integraciones con sus públicos y además buscan mantener una buena estrategia de CRM con sus clientes, con sus proveedores y empleados. Después de haber realizado una profunda investigación de mercados, podemos observar que existe un alto interés por parte de nuestro público objetivo, más del 80% respondió que le gustaría tener un servicio VIP con contenidos especializados en el deporte ecuatoriano.

Además, gracias a la información derivada de esta investigación, observamos que existe un 40% con alta intención de compra. Es entonces que gracias a este interés hemos podido cuantificar la demanda potencial y así realizar nuestro plan financiero mismo que demuestra la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. El crecimiento potencial de la empresa permitiría diversificar la oferta de nuestro negocio y además ponerlo en práctica en otros deportes como el golf y el tenis.

ABSTRACT

Hospitality in sports generates life experiences through a high quality VIP service. This service's main objective is to add value to sports events. This activity is implemented in the majority of countries where the sport has evolved to be a service that captures more and more customers.

In Ecuador there are no specialized companies dedicated to providing these packages, so the idea is to form a specialized company on promoting and implementing this innovative new geared specifically for Ecuadorian football.

Sportality is a dedicated company to offer this service in the Ecuadorian national football tournament. We focus mainly on Ecuadorian companies that perform integrations with its public and also seek to maintain a good CRM strategy with its customers, suppliers and employees. After making a market research, we can see that there is a high interest among our target audience, over 80% said they would like to have a VIP service specialized in the Ecuadorian sport contents.

The information derived from this research explains that there is a 40% high purchase intent. It is then that thanks to this interest have been able to quantify the potential demand and make our own financial plan that demonstrates the viability and sustainability of the company. The growth potential of the company would diversify the range of our business and also to implement it in other sports such as golf and tennis.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo General:	2
1.2.2. Objetivos Específicos	3
2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1. La industria	4
2.1.1. Tendencia	5
2.1.2. Estructura de la Industria	7
2.1.3. Análisis del Macroentorno	7
2.1.4 Análisis del Mesoentorno	16
2.1.5 Análisis del Microentorno	20
2.2 Compañía y el concepto de negocio	22
2.2.1 Idea y el modelo de negocio	22
2.2.2 Estructura legal de la empresa.....	23
2.2.3 Misión, visión y objetivos.....	24
2.3 Matrices	26
2.3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	26
2.3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	27
2.3.5 Matriz interna – externa (I/E).....	28
2.3.3 Matriz FODA	29
3. CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	31
3.1 Justificación de la investigación.....	31
3.2 Problema gerencial y de investigación	31
3.3 Objetivo general de la investigación.....	32
3.4 Categoría de la investigación	32
3.5 Tipos de investigación	32
3.6 Necesidades de información	33
3.7 Desarrollo de la metodología	34

3.7.1 Encuestas	34
3.7.1 entrevista a experto.....	35
3.8 Segmentación del mercado.....	36
3.9 Determinación de la muestra	36
3.10 Recolección de datos.....	37
3.10.1 Trabajo de campo	37
3.11 Resultados de la investigación de mercados.....	37
3.11.1 Resultados de encuestas	37
3.11.2 Resultados de entrevista a expertos	57
3.12 Cruce de variables.....	66
3.13 Conclusión general de la investigación de mercados.....	68
4. CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING.....	69
4.1 Estrategia general de marketing.....	69
4.2 Mix de marketing.....	69
4.2.1 Producto o servicio.....	69
4.2.2 Plaza	78
4.2.3 Promoción	79
4.2.4 Precio	82
4.3 Táctica de ventas.....	83
4.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	84
5. CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES	85
5.1 Estrategia de operaciones	85
5.2 Ciclo de operaciones.....	86
5.2.1 FLUJOGRAMA.....	87
5.3 Requerimiento de equipos y oficina.....	88
5.4 Instalaciones	88
5.5 Locación Geográfica	89
5.6 Aspectos regulatorios y legales.....	89
6. CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL	90
6.1 Estructura organizacional.....	90

6.2 Personal administrativo clave y sus funciones.....	91
6.3 Plan de compensaciones	93
6.1.3 Incremento de salarios en el Ecuador	94
6.4 Política de empleos y beneficios	94
6.5 Roles de pago.....	95
7. CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL	97
7.1 Actividades necesarias para poner en marcha el negocio.....	97
7.2 Diagrama de GANTT.....	98
7.3 Riesgos e imprevistos	98
7.3.1 Financiamiento del proyecto	99
7.3.2 Arrendamiento del local.....	99
7.3.3 Problemas con proveedores	99
8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	100
8.1 Criterios y supuestos utilizados	100
8.2 Riesgos críticos	101
8.2.1 Ingreso de competidores con mayor capacidad administrativa y operativa.....	101
8.2.2 Escasez y falta de compromiso de los proveedores	101
8.2.3 Aumento en el costo de los proveedores	102
9. CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO	103
9.1 Inversión inicial	103
9.2 Costos fijos y variables	104
9.2.1 Costos fijos.....	104
9.2.2 Costos variables.....	105
9.3 Estado de resultados actual y proyectado	105
9.4 Margen bruto y operativo	106
9.4.1 Margen bruto.....	106
9.4.2 Margen operativo	106
9.5 Balance general actual y proyectado	107

9.6 Punto de equilibrio	108
9.7 Indicadores financieros (AÑO 1)	109
9.7.1 Índice de liquidez.....	109
9.7.2 Índice de rentabilidad	110
9.7.3 Análisis de sensibilidad	111
9.8 Modelos financieros.....	112
9.8.1 Modelo Camp – Valoración de los activos financieros	112
9.9 Flujo de efectivo actual y proyectado	113
9.10 Valoración.....	114
9.11 Fijación de precios.....	115
10 CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	116
10.1 Financiamiento deseado	116
10.2 Estructura de capital y deuda	116
10.3 Política de capitalización.....	118
10.4 Tasa interna de retorno para el inversionista.....	118
11 CAPITULO XI: CONCLUSIONES	
Y RECOMENDACIONES	119
11.1 Conclusiones	119
11.2 Recomendaciones.....	120
REFERENCIAS	121
ANEXOS	124

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Hoy en día los consumidores de espectáculos deportivos buscan satisfacer sus necesidades que son cada vez más exigentes, viviendo la experiencia de una manera diferente. Es así que nace la idea de manejar de mejor manera las relaciones con los clientes y proveedores, incursionando en la industria del entretenimiento e innovación en servicios deportivos, con el fin de revolucionar el mercado con un enfoque orientado en un nuevo grupo de consumidores. Según Kotler, la administración de las relaciones orientadas hacia el cliente se las conoce como el CRM y lo define así: "Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa" (Kotler P. , 2009).

Entendiendo a los clubes deportivos como empresas en busca de rentabilidad y posicionamiento se propone la creación de una empresa de hospitality en el país, con alcance inicial en la ciudad de Quito para luego abarcar más ciudades. La principal meta de esta empresa de hospitality se basa en poder generar una mejor relación entre clubes y clientes por medio de experiencias vivenciales innovadora, agregando valor a la propuesta de los clientes buscando generar vínculos que rentabilicen las inversiones de los patrocinadores, los clubes y la empresa prestadora del servicio.

El modelo de negocio se basa principalmente en brindar experiencias a los clientes y consumidores, inicialmente del fútbol ecuatoriano, brindando un servicio completo a las personas interesadas en vivir algo distinto a lo común, ofertando a los clubes de fútbol la posibilidad de crear y mantener relaciones duraderas con todos sus públicos. Todo esto gracias a paquetes de servicios que incluyen: comida, traslados, entradas a partidos, viajes con las distintas delegaciones, activaciones, etc.

El desarrollo de este proyecto es importante para dar mayor valor a la oferta de servicios de los clubes de fútbol en el Ecuador, especialmente en la crisis actual en la cual no logran generar ingresos sostenidos para financiar sus campañas. Con el hospitality como herramienta, se pueden manejar de mejor manera las relaciones con los consumidores, socios, auspiciantes, proveedores y todos los públicos para potencializar la rentabilidad de dichas relaciones. Otro factor importante para desarrollar este proyecto es la búsqueda de una evolución del fútbol ecuatoriano, es decir, manejar los más altos estándares de atención y manejo de las instalaciones deportivas para la maximización de recursos.

La rentabilidad del hospitality es bastante alta, y se apunta a ser la primera empresa dedicada de forma especializada a esta actividad en el país. Existen grandes posibilidades de establecer alianzas con los clubes ecuatorianos, además con empresas que deseen usar servicios de hospitality esta herramienta como un medio para administrar de mejor manera su CRM y por supuesto, a personas naturales que quieran vivir la experiencia del deporte desde otro enfoque. Es decir, la empresa orientará su oferta de productos enfocándose a tres grupos con diferentes intereses pero un enfoque en común, disfrutar el fútbol percibiendo una experiencia basada en contenido específico.

Como se ha apreciado en países como España, Estados Unidos, Inglaterra, entre otros esta herramienta ha servido, tanto a clubes como a empresas, como un recurso altamente efectivo al momento de potencializar las relaciones, generando directa e indirectamente rentabilidad para todas las partes involucradas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General:

Determinar la factibilidad de la implementación de una empresa proveedora de servicios de hospitality para el mercado deportivo del Ecuador.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la industria para determinar en qué mercado se desarrollara la empresa de servicios de hospitality.
- Investigar al mercado deportivo del país con el fin de determinar la viabilidad de la empresa.
- Generar un plan de marketing que permita la comercialización del servicio mediante el desarrollo de estrategias enfocadas en las 4P.
- Determinar los riesgos y posibles problemas que podrían presentarse a lo largo del funcionamiento de la empresa.
- Elaborar el plan financiero con el cual se determinara la factibilidad de la empresa.

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1. La industria

Según la clasificación industrial uniforme (CIIU), una empresa de hospitality pertenecería a la industria de actividades de deportivas, de esparcimiento y recreativas (CIIU: R9319.01)



En la industria de actividades deportivas y de recreación no existen muchas empresas registradas en el país, a pesar de ser un mercado con alto potencial que año tras año va creciendo. Actualmente dentro de esta industria existen 14 empresas con el mismo CIIU pero que no realizan directamente una actividad que se la pueda relacionar con el hospitality.

Entre las empresas más reconocidas que se pueden encontrar en Ecuador tenemos a EventSports, Bicimundo, FutbolKing, entre otras que se especializan en actividades de publicidad, marketing, salud deportiva y venta de productos. Al ser esta industria pequeña se puede evidenciar que ninguna empresa se especializa en realizar actividades de servicio VIP en el deporte por lo que actualmente no existe competencia directa para este servicio.

2.1.1. Tendencia

En la actualidad existe una tendencia hacia la creación de contenidos para generar experiencias vivenciales únicas para los clientes y consumidores de cualquier producto o servicio. El principal objetivo de este método es generar recordación y dar un valor agregado a la oferta.

Enfocándonos en la industria deportiva y del entretenimiento, este nuevo concepto ha revolucionado la manera de vivir diferentes espectáculos. Tanto en Europa, en Estados Unidos, y en algunos países de Sudamérica, la práctica de herramientas de hospitality son comunes y necesarias para tener una ventaja competitiva en la industria. De esta manera potencializar los ingresos por concepto de asistencia a los establecimientos donde se desarrollan los eventos.

Existen varios casos de éxito al implementar servicios VIP en los distintos establecimientos deportivos. Tenemos como claro ejemplo al club Real Madrid. En una visita realizada en el año 2013, el administrador del estadio Santiago Bernabéu, comentó que era tan rentable la utilización del hospitality que redujeron el 12% del total del aforo (en plateas centrales) para la implementación de suites y palcos especializados que permitan brindar un servicio VIP. Esto le represento al club un incremento en sus ingresos de casi un 35%.

Esta herramienta se ha vuelto indispensable en el desarrollo de grandes plataformas de eventos del deporte. Por ejemplo se ha utilizado este concepto en todos los mundiales de fútbol, desde Corea–Japón en el 2002, hasta su

última edición de Brasil 2014. Así mismo, el hospitality es indispensable en cada circuito donde se desarrolla la Fórmula 1, en este caso son incluso las mismas escuderías las que ofrecen este servicio a sus clientes más importantes, socios y futuros inversionistas para que tengan la oportunidad de vivir este deporte de una manera distinta con contenidos que solo pocos pueden conocer.

Esta herramienta se caracteriza por atender a un mercado selecto, perteneciente a un nivel socio-económico alto, con gran poder adquisitivo, está caracterizado también por atender a empresas que buscan utilizar este servicio como plataforma para la generación de buenas relaciones con sus públicos y también desarrollo de estrategias de CRM. Sin embargo en el país se han registrado muy pocos negocios que involucren un servicio VIP en el deporte.

Si se analiza la industria se puede encontrar una variedad poco extensa de empresas que realizan actividades que involucran un contacto directo con organizadores de eventos deportivos. Es difícil encontrar una tendencia respecto a esta industria, no obstante la disposición del mercado apunta a que el deporte dentro del país está creciendo por distintos factores y en distintos ámbitos, es por eso que se puede ver compañías que se dedican a la comercialización de implementos deportivos, salud deportiva y creaciones de eventos de nivel masivo.

El establecimiento de una empresa relacionada directamente con organizadores de actividades deportivas permitiría aprovechar el impulso e interés que estas generan.

En Ecuador, y más concretamente en el fútbol ecuatoriano, el concepto de Hospitality no se encuentra bien desarrollado, pero se conoce que algunos clubes de futbol del campeonato nacional, han tratado de implementar actividades vivenciales en sus diferentes estadios. Las estrategias implementadas, no se encuentran bien aprovechadas ya que estos mecanismos se han convertido solo en plataformas para la consecución de

auspiciantes y no han sabido aprovechar los espacios para la correcta comercialización del hospitality.

Al no tener una competencia directa que por el momento quiera dedicarse a lo mismo que la empresa, es necesario aprovechar y sacar una ventaja generando vínculos con clubes.

2.1.2. Estructura de la Industria

En el Ecuador existen una gran variedad de servicios relacionados con muchas actividades ya sean de consumo, diversión, y entretenimiento. Estos normalmente son “business to customer” o “business to business” lo cual ha dado como resultado un amplio número de consumidores.

Pese a que existe una gran oferta de servicios VIP, el deporte y sobretodo el fútbol, no ha sido objeto de implementación a profundidad, con bajos niveles de aprovechamiento y maximizar la rentabilidad.

Los servicios de consumo o de alimentos son los que más cercanos al deporte se encuentran, los consumidores del deporte se han acostumbrado a tener algo de picar o de beber en sus manos mientras ven un partido. Sin embargo en el país no han sabido aprovechar estas relaciones y explotarlas ya que en su mayoría prestan un servicio común y sin valor agregado.

2.1.3. Análisis del Macroentorno

2.1.3.1. Político

Ecuador posee un código de ley basado en el código civil Chileno pero con modificaciones adaptadas al país. (CIA, 2013). El entorno político en Ecuador se ha tornado muy estable en los últimos 5 años, esto ha favorecido al desarrollo de negocios y PYMES gracias a la ayuda y planes de desarrollo que el gobierno ha creado y puesto en marcha.

La situación política actual del Ecuador sin duda ayuda al desarrollo de este tipo de negocios, ya que además ha sido el gobierno que más recursos han designado al deporte, incluso se creó un Ministerio para que se dedique directamente a este ámbito y sea además el ente regulador de esta actividad. (CIA, 2013)

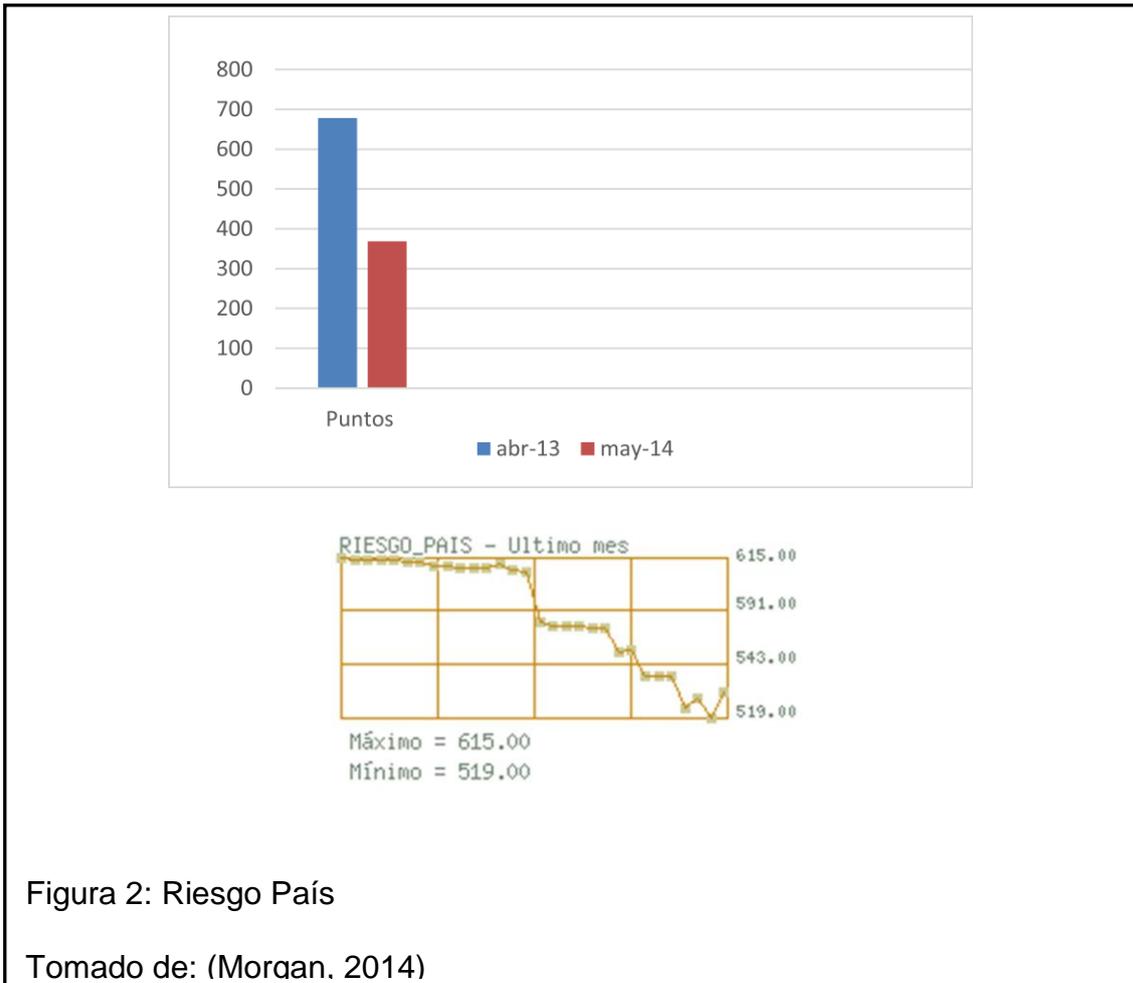
El gobierno es de origen democrático con tendencia de izquierda, sus ideales se basan en el socialismo. El actual presidente es el Economista Rafael Corea Delgado. (CIA, 2013). La matriz productiva ha cambiado en el país, gracias a este nuevo enfoque las pequeñas empresas se han visto beneficiadas por la entrega de préstamos para la formación de las mismas.

El índice de riesgo país de Ecuador ha disminuido a la mitad entre el año 2013 y la actualidad, dejándonos ver que es oportuno el invertir dentro del país con visión al futuro. Estos datos recogidos de la consultora financiera JP Morgan, nos demuestran que el riesgo en el Ecuador es menor. Con 369 puntos el país se encuentra por debajo de países como Argentina, Ucrania y Venezuela.

Tabla 1: Riesgo País:

PAÍS	PUNTOS RIESGO PAIS
ARGENTINA	1156
BRASIL	166
COLOMBIA	127
ECUADOR	628
MÉXICO	131
PERÚ	127
URUGUAY	156
VENEZUELA	767

Tomado de: (Morgan, 2014)

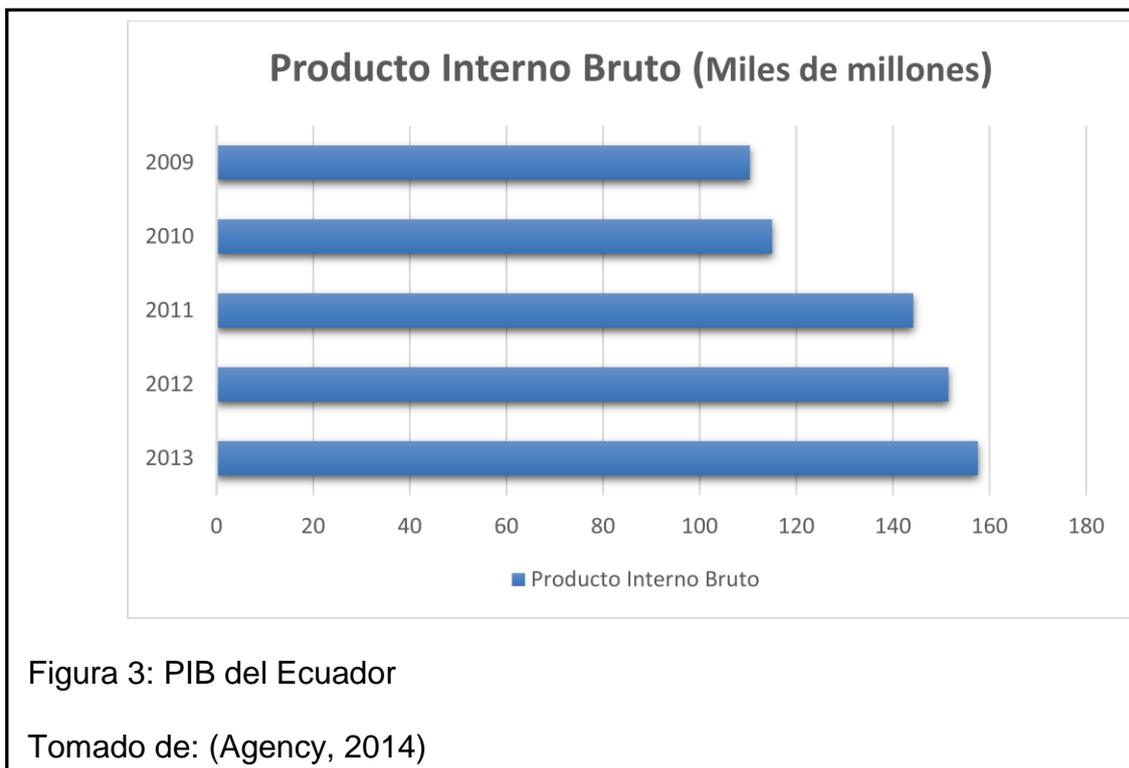


2.1.3.2 Económico

La economía ecuatoriana depende fundamentalmente del petróleo. La fuerza laboral está concentrada en un 53% en el sector de los servicios, es decir en el sector en el que se encuentra la empresa de hospitality. (CIA, 2013)

- Producto Interno Bruto

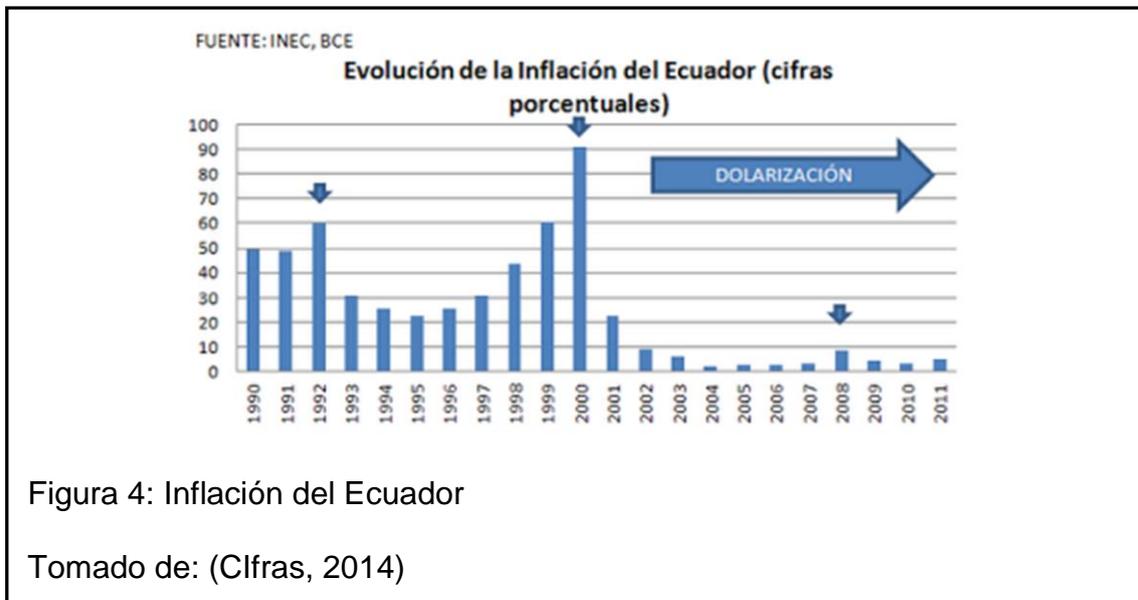
Después de la crisis que impactó al mundo en el 2009, El Producto Interno Bruto (PIB) ha venido incrementando constantemente en los últimos años. Este dato sin duda es importante para el país ya que el gobierno podrá invertir más recursos en la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos. El PIB es del 2013 se registró en 91,41 millones de USD. (Agency, 2014)



Ecuador se encuentra en el puesto número 62 con relación al mundo en el crecimiento de su PIB. En relación al 2011 el PIB ecuatoriano ha crecido en un 4%, es decir su economía se ha mantenido estable en los últimos años. El sector de los servicios aporta el 58% del total del PIB. La fuerza laboral está concentrada en un 53% en el sector de los servicios, es decir en el sector en el que se encuentra la empresa. (Agency, 2014)

- Inflación

Según el INEC el Ecuador registró una inflación anual de 2,70 % en 2013, inferior al 4,16 % de 2012. Esta tendencia se ha visto marcada por varios años en el Ecuador, es decir, la inflación ha disminuido lo que es un punto muy importante y favorable porque los precios han aumentado cada vez menos.



Los sueldos y salarios han incrementado en todo nivel lo que ha permitido que el consumo deportivo sea proporcional al aumento ya que según Maslow son necesidades de autorrealización y se cubren una vez que las básicas han sido cubiertas. (CIA, 2013)

2.1.3.3 Social

- Desempleo

El Ecuador tiene una población económicamente activa (PEA) de 4'514.323 personas. De esta población el 39,6% se encuentra en subempleo, el 6% en esta desempleado y el 55% tiene un trabajo estable. Estos datos son muy optimistas, la tasa de desempleo ha disminuido y hay más gente económicamente activa lo que permite que puedan satisfacer sus niveles básicos de consumo y puedan llegar a asistir a eventos deportivos como parte de su autorrealización.



2.1.3.4 Tecnológicos

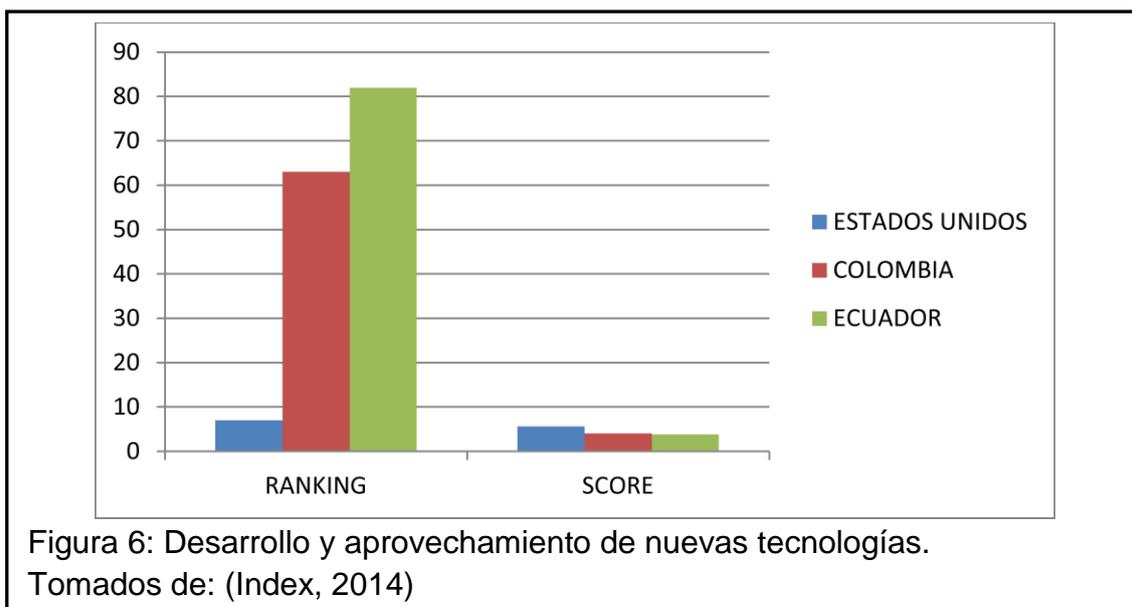
En el mundo se han desarrollado una gran cantidad de inventos tecnológicos que han facilitado la vida de las personas, tales como el celular, computadoras, tabletas, internet, GPS, memorias USB, etc. En el Ecuador la brecha digital sigue siendo muy alta y es una de las tareas pendientes, ya que es una prioridad para que los países en desarrollo faciliten el acceso a las nuevas tecnologías y doten de conectividad. Es por esto que se está poniendo en marcha un plan estratégico a través del Plan de Desarrollo Social, que consiste en fortalecer cuatro ejes primordiales: la conectividad, la capacitación, el equipamiento y las aplicaciones de los contenidos que se utilizan en la vida cotidiana.

En base a un estudio conducido por Networked Readiness Index 2014 se puede saber la posición que ocupa el Ecuador en cuanto al desarrollo y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, y también comparar los datos con otros países como por ejemplo Colombia quien ha tenido un progreso positivo y con Estados Unidos quien se encuentra séptimo en este ranking y es una de las potencias en el mundo.

Tabla 2: ranking de tecnología (países más relevantes)

ECUADOR		
	Rank	Score
NetworkedReadinessIndex 2014	82	3.85
Environment	81	3.81
Readiness	85	4.59
Usage	74	3.63
Impact	80	3.38
COLOMBIA		
	Rank	Score
NetworkedReadinessIndex2014	63	4.05
Environment	101	3.64
Readiness	72	4.85
Usage	62	3.91
Impact	49	3.79
ESTADOS UNIDOS		
	Rank	Score
NetworkedReadinessIndex 2014	7	5.61
Environment	15	5.19
Readiness	5	6.28
Usage	11	5.6
Impact	8	5.39

Tomado de: (Index, 2014)



Al establecer la comparación con estos 2 países se evidencia que Ecuador tiene todavía un camino por recorrer para ser considerado un país digitalmente desarrollado. Estos avances tecnológicos serían de mucha utilidad para este proyecto, puesto que permitirían brindar un valor agregado a los clientes, a través de conexión rápida e ilimitada a internet en los eventos deportivos, desarrollo de aplicaciones que muestren los próximos espectáculos, así como resultados y posiciones de sus deportes favoritos, compra de entradas on-line, reservaciones e incluso personalización de paquetes.

Velocidad de transmisión de la tecnología

Desde el 2009, la conectividad a Internet ha crecido 26 puntos. Este aumento de acceso a la Red permitirá que Ecuador incorpore tendencias mundiales. En Ecuador ya se encuentra activa la tecnología LTE 4G, dicha capacidad de navegación permite navegar desde los dispositivos móviles 10 veces más rápido en comparación con la red HSPA PLUS. Según datos del Ministerio de Telecomunicaciones (Mintel), en el 2013 hay 35.111 kilómetros de fibra óptica a escala nacional, lo que representa un incremento de 10 veces más en el país, pues en el 2006 existía apenas 3.500 kilómetros en el territorio nacional.

Es el caso de la empresa, la tecnología no es un factor determinante para el buen desarrollo de la actividad, sin embargo sería de mucha ayuda para la creación de futuras aplicaciones que faciliten el uso del servicio a los clientes.

El gobierno del Ecuador, se encuentra incentivando el desarrollo de TICs, este tema sin duda favorecerá a la industria ecuatoriana, es por eso que de una manera indirecta el desarrollo tecnológico es positivo para la empresa ya que en cualquiera de los servicios la tecnología nos serviría de mucho, así se puede mantener más cómodos, relajados, comunicados y entretenidos a los clientes.

Los datos que se puede recolectar acerca del uso de móviles y de internet son muy importantes ya que el objetivo es brindar todas las facilidades a los clientes, teniendo a la comunicación como principal factor.

2.1.3.5 Legal

No existen regulaciones legales que afecten de manera directa o indirecta al proyecto. La nueva reforma del gobierno ecuatoriano ha ayudado económicamente a proyectos de innovación y se entregan créditos para el desarrollo de los mismos.

Sin embargo para crear una empresa en el Ecuador hay que realizar trámites legales que son obligatorios. Por ejemplo para empezar su conformación se necesita validar la disponibilidad del nombre (marca) en la Superintendencia de Compañías, y si este está disponible, se lo puede reservar por un periodo máximo de 30 días.

El siguiente paso es la escritura de la constitución de la compañía, tiene que ser realizado por un abogado y debe ser redactado de manera correcta y en un lenguaje jurídico. Otros de los puntos clave dentro del marco legal al momento de constituir una empresa es registrar su constitución dentro del registro mercantil. Una vez registrada será inspeccionada en la Superintendencia de compañías para que la inscriban en su libro de registro.

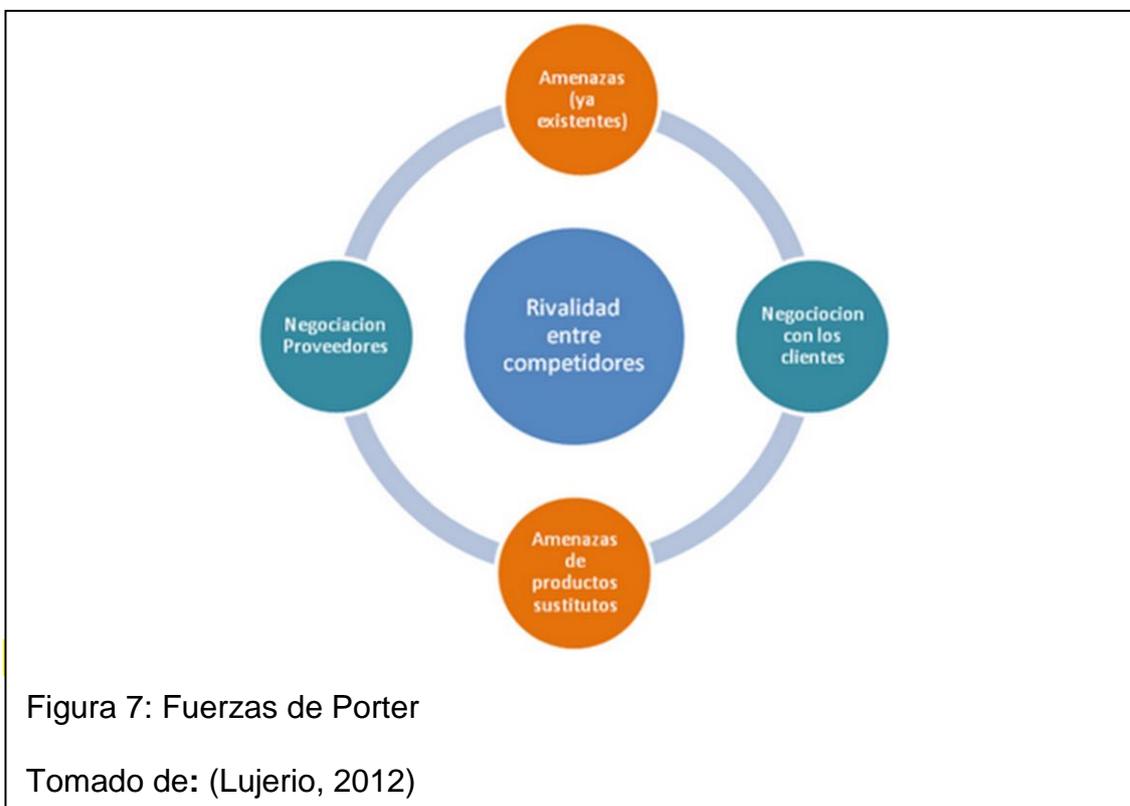
Toda empresa en el Ecuador debe cumplir con lo que manda la ley de compañías, está según el artículo 1 específica que:

“Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.”

En esta ley se especifican los tipos de empresas que se pueden conformar, es decir de acuerdo a las necesidades de cada individuo se podrán formar los siguientes tipos de compañías: compañía en nombre colectivo, compañía anónima, compañía en comandita simple y dividida por acciones, compañía de economía mixta y la compañía de responsabilidad limitada.

2.1.4 Análisis del Mesoentorno

2.1.4.1 Fuerzas de Porter



La figura #7 describe el mesoentorno de fuerzas competitivas, de relaciones comerciales con los clientes y proveedores y de amenazas latentes para la normal operación del negocio. Este análisis permite evidenciar potenciales riesgos u oportunidades para la creación y fomento de la empresa de hospitality.

Negociación con los clientes (Media)

En materia del costeo del servicio y relación comercial con el cliente, se debe considerar que al ser de las primeras empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios el poder de negociación de la empresa se ve limitado al conocimiento que tiene el cliente respecto del servicio, así como a su capacidad adquisitiva. Sin embargo se tiene que estar conscientes que el cliente puede realizar un tipo de servicio similar por su parte pero sin tener los conocimientos que se necesitan para realizar algo así.

Si bien los consumidores no conocen referencias de precios de mercados respecto de este servicio, el precio se verá marcado por la propuesta de valor agregado que sea percibido por el cliente.

Entrada potencial de nuevos competidores (ALTA)

Si bien es cierto las barreras de entrada al mercado no son complejas, para evitar la propensión a la creación de otras empresas especializadas, las posibilidades de tener una buena entrada en el mercado cuando ya exista una empresa dedicada y posicionada en este negocio no son muy difíciles, en tal sentido se concluye que la posibilidad de entrada de nuevos competidores al mercado es alta.

Se debe tomar en cuenta que los principales competidores podrían ser clubes de los distintos deportes, incluso aquellas empresas que ya tienen varios años de experiencia en el desarrollo de eventos corporativos y de recreación, quienes podrían implementar este servicio VIP en su oferta.

Sin embargo un factor diferenciador y principal carta de presentación de la empresa de hospitality, será manejar la figura de contratos de mediano plazo

con exclusividad que se busque firmar con clubes y federaciones para ser sus proveedores por campaña y/o temporadas, dificultando el ingreso de nuevos actores al negocio. Si es que esto no fuera posible la principal estrategia que una empresa de hospitality de realizar es poder fidelizar al cliente por medio de servicios gratuitos a gerentes.

Las barreras de entrada para nuevos competidores son relativamente fáciles de romper, en la medida que existen facilidades que permitirían el apareamiento de nuevos competidores, tales como

- Potencial credibilidad por parte de las empresas por ser un mercado nuevo
- Potenciales convenios con los clubes
- Existencia de pocos proveedores (Clubes de futbol y Federaciones)
- Existencia de una gran cantidad de sustitutos
- Firma de contratos de confidencialidad y exclusividad

Poder de negociación con los proveedores (MEDIA)

Si bien existe una amplia gama de proveedores dedicados a los distintos servicios que se necesitan para la implementación de este proyecto, se deben establecer alianzas estratégicas, con una gama de proveedores que se detallan a continuación:

- Servicios de catering
- Decoración y alquiler de mobiliario
- Proveeduría de material de oficina,
- Proveeduría de invitaciones, diseños e impresiones
- Empresas de transporte
- Empresas de aseguramiento
- Empresas de logística para eventos especiales
- Entre otras

Estas empresas deben tener un amplio recorrido en el mercado, basta experiencia en organización de eventos y su trabajo debe estar respaldada en su calidad y buen desempeño.

Desarrollo potencial de productos sustitutos (BAJA)

Si bien es cierto esta actividad es nueva en el mercado, existen varios productos sustitutos. El cine, el teatro, las discotecas, restaurantes, bares e incluso las mismas localidades del estadio podrían afectar a la actividad de hospitality.

Para poder minimizar estos productos sustitutos, debe potencializar el valor agregado, es decir la creación de contenidos que permitan vivir a los clientes una experiencia diferente y que sea capaz de llenar todas las expectativas de los consumidores.

Rivalidad entre competidores ya existentes (Media)

En esta industria existen catorce empresas registradas de las cuales ninguna realiza un servicio similar al hospitality, esto es un beneficio y se puede ver que al implementar una empresa que ejecute un servicio así sería la primera en el país que se dedique explícitamente a esto.

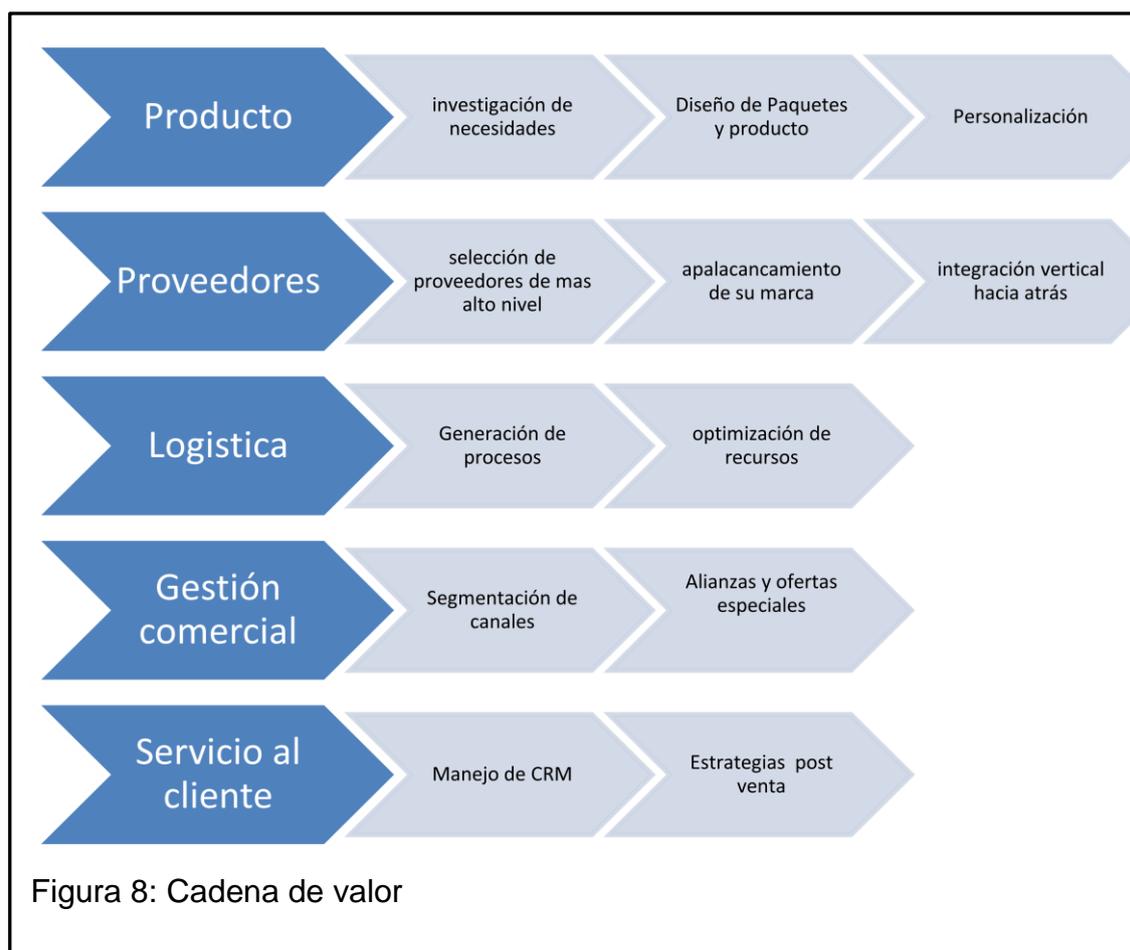
Si bien al implementar una empresa así esta sería la primera, existen muchas empresas que realizan tipos de servicios similares para sus públicos, sin embargo lo hacen sin conocimiento alguno de cómo aprovechar esta herramienta al máximo por lo que estas empresas pasarían de ser la competencia a ser los potenciales clientes que se tienen que captar ya que así no se tienen que preocupar por crear el servicio sino tercerizarlo a una empresa especializada.

2.1.5 Análisis del Microentorno

2.1.5.1 Cadena de Valor

Según Michael Porter, la cadena de valor permite identificar claramente cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en las empresas, distinguidas por aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto. (Porter, 2013).

La cadena de valor para el modelo de negocio se basa en actividades primarias en donde cada una de ellas aportará un valor significativo para la entrega final del servicio. Estará determinada de la siguiente manera:



Producto

El valor agregado de este tipo de productos y servicios se da gracias a la constante investigación, es decir manejar datos certeros de lo que el cliente busca, de esta manera se puede mejorar constantemente la gama de servicios. Gracias a la investigación realizada se diseñan los paquetes de acuerdo a los gustos y preferencias del público objetivo. Una vez que se conforman los distintos paquetes de hospitality, y los clientes y consumidores podrán personalizar el suyo de acuerdo a sus gustos y presupuesto. Este es un proceso que genera mucho valor al cliente.

Proveedores

Los proveedores de servicios para la consecución de esta actividad deben ser referentes reconocidos en el mercado, de esta manera se busca apalancar en su marca ya posicionada para obtener mayor credibilidad y distinción con el mercado objetivo.

Logística

El desarrollo de procesos internos es la base para agregar valor al servicio, de esta manera el consumidor verá siempre el mismo trabajo, basado en tiempo y optimización de recursos si se pretende ser referentes de costo dentro del mercado.

Gestión comercial

Para la gestión comercial se deben realizar alianzas con empresas y clubes, de esta manera se mantiene una ventaja sobre la competencia, asimismo se escogen los mejores canales para promoción y comercialización de los servicios para llegar de manera más directa al público objetivo.

Servicio al cliente

La última actividad y una de las más importantes es el servicio al cliente. Se aplican estrategias de servicio post venta y manejo de CRM para de esta manera tener siempre a gusto a los clientes y satisfacerlos en todos los niveles de la compra. Además provocar una recompra para una posterior “Fidelidad de la marca”.

2.2 Compañía y el concepto de negocio

2.2.1 Idea y el modelo de negocio

El hospitality es una herramienta que permite ofrecer un valor agregado a los servicios ya existentes, en este caso los espectáculos deportivos. El objetivo principal de este instrumento es generar una interacción entre invitado y anfitrión, basado en la vivencia de contenidos creados específicamente para cada ocasión, es decir una personalización completa del evento. Por este motivo, nace la idea de implementar una empresa especializada en hospitality en los distintos eventos deportivos del país, empezando por el más popular que es el fútbol.

La principal oportunidad de este proyecto es ser pioneros de esta actividad en Ecuador. Lograr que se genere un interés por un servicio nuevo que dará un mayor realce al deporte en el país y que se lo pueda apreciar como un espectáculo integral.

El giro de negocio se centra en brindar un servicio VIP, de alta gama, a los espectadores, es decir el público objetivo. Se plantea una nueva manera de disfrutar el deporte, integrándolo a otro tipo de actividades que pueden ser de negocio o esparcimiento e integración.

Es por eso que el principal target son las empresas, mismas que pueden hacer uso de este servicio como una manera innovadora de realizar sus reuniones de negocios, invitar a nuevos inversionistas y socios, realizar integraciones o manejar de mejorar las relaciones con sus públicos VIP.

El principal punto que caracteriza a una empresa de hospitality es el servicio, es decir, debe estar enfocado en brindar ambientes únicos con experiencias vivenciales de primer nivel, mismas que se busca no puedan ser replicadas en otro lado.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

En el marco legal del Ecuador, la empresa debería constituirse como una compañía de responsabilidad limitada. Según la ley de compañías, para conformarla se deberán cumplir con las siguientes características:

- El nombre con el que se constituya la empresa debe llevar también el tipo de compañía que es, por ejemplo, Hospitality Compañía limitada, o a su vez deberá llevar en el nombre las siglas del tipo de compañía, en ejemplo, Hospitality Cía. Ltda. Todo esto con el fin de que el público en general sepa qué tipo de compañía se ha formado.
- La compañía debe estar constituida por 2 o más socios quienes aportan la misma cantidad de inversión. El número máximo de socios será de 15.

El capital de la empresa debe ser invertido por parte de los socios en base a la respectiva aprobación de la Superintendencia, sin que esta pueda ser menor a lo estipulado en la constitución de la empresa. Los aportes que se vayan generando serán depositados en una cuenta bancaria de Integración de capital que estará a nombre de la empresa.

Son obligaciones de los socios el pagar a la compañía la participación suscrita, cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social, entre otras obligaciones que estipula la ley.

En este caso se decide aplicar un modelo de negocio buscando el bien de la empresa y no la rentabilidad de los socios, ya que de esta manera se valora por lo que tiene la sociedad y no de manera individual siendo en consecuencia perfectamente sustituible, sin que por ello tenga perjuicio la empresa.

En el caso del nombre que escogido para la empresa objeto de estudio de este Plan de Negocios, es “Sportality”.

2.2.3 Misión, visión y objetivos

Para el caso de la empresa “Sportality”, se detallan a continuación algunos elementos de planificación estratégica institucional:

2.2.3.1 Misión

Somos una empresa de hospitality deportivo que busca brindar la mejor experiencia vivencial dentro de eventos dirigidos a empresas y clientes preferenciales mediante la creación de contenidos VIP.

2.2.3.2 Visión

Hasta 2019 ser la empresa de hospitality deportivo más reconocida en servicios VIP, específicamente en el fútbol ecuatoriano, y de esta manera ampliar los servicios a varias disciplinas deportivas y actividades en el mercado.

Valores corporativos

- Responsabilidad: Este es uno de los principales valores de la compañía, todos los que hacemos parte de esta empresa estamos 100% comprometidos con el trabajo y la industria.
- Eficiencia: Utilizar los recursos de la mejor manera para optimizarlos al máximo es una de las grandes virtudes.
- Superación: El trabajo arduo es una ventaja de la empresa, y se está siempre dispuesta a evolucionar y estar un paso más adelante para satisfacer siempre los gustos de los clientes.
- Innovación: Estar en constante creación e invento mantendrá a la empresa en la vanguardia del mercado.
- Honestidad: Tener como pilar fundamental a la honestidad, la industria, los clientes, consumidores, proveedores y público en general percibirá este valor como eje fundamental de la compañía.

2.2.3.3 Objetivo general

Introducir la herramienta del hospitality para brindar servicios VIP en el Fútbol ecuatoriano en el 2015, mediante una planeación estratégica que permita posicionar a la empresa pionera y líder en la oferta de estos servicios en el mercado.

2.2.3.4 Objetivos específicos

a. Objetivos estratégicos

- i) Corto Plazo: Suscribir contratos de exclusividad y confidencialidad con los clubes de futbol de Ecuador durante el primer año, para implementar una primera barrera de entrada fuerte para posibles nuevos competidores.
- ii) Mediano Plazo: aplicar una estrategia de descreme en los siguientes años para enfocarnos en el nicho y ajustar los precios paulatinamente y aumentar así la participación de mercado de la empresa.
- iii) Largo plazo: desarrollar e implementar internamente en la empresa los servicios proveídos a los proveedores y de esta manera tener una maximización de rentabilidad y disminución de costos variables.

b. Objetivos Financieros

- i) Corto Plazo: recuperar la inversión inicial al finalizar el primer año de operaciones de la empresa.
- ii) Mediano Plazo: implementar un departamento de ventas en el tercer año, para incrementar el volumen de negocios y de esta manera mejorar la capitalización y rentabilidad de la empresa
- iii) Largo Plazo: reinvertir el capital para el crecimiento de la empresa en número de empleados y tamaño de activos.

2.3 Matrices

2.3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 3: Matriz EFE

Matriz EFE			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
Realización del servicio en cualquier espacio complementario al escenario deportivo	0,1	4	0,4
Interés de esta herramienta por parte de las empresas para maximizar sus recursos.	0,15	4	0,6
Acceso a artículos complementarios para la comodidad del cliente	0,1	2	0,2
Desarrollo de productos y servicios complementarios.	0,1	2	0,2
Asociación con federaciones y clubes extranjeros.	0,15	3	0,45
Amenazas			
Ser una empresa nueva en el mercado	0,05	2	0,1
Regulaciones y normativas municipales	0,1	3	0,3
Impuestos altos para eventos	0,15	3	0,45
Nuevos competidores	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,9

El total de los factores externos es mayor al promedio, este resultado es positivo para la implementación de la empresa, sin embargo esto no es un elemento a descuidar ya que no es un valor muy alto y podría variar si las amenazas se dan.

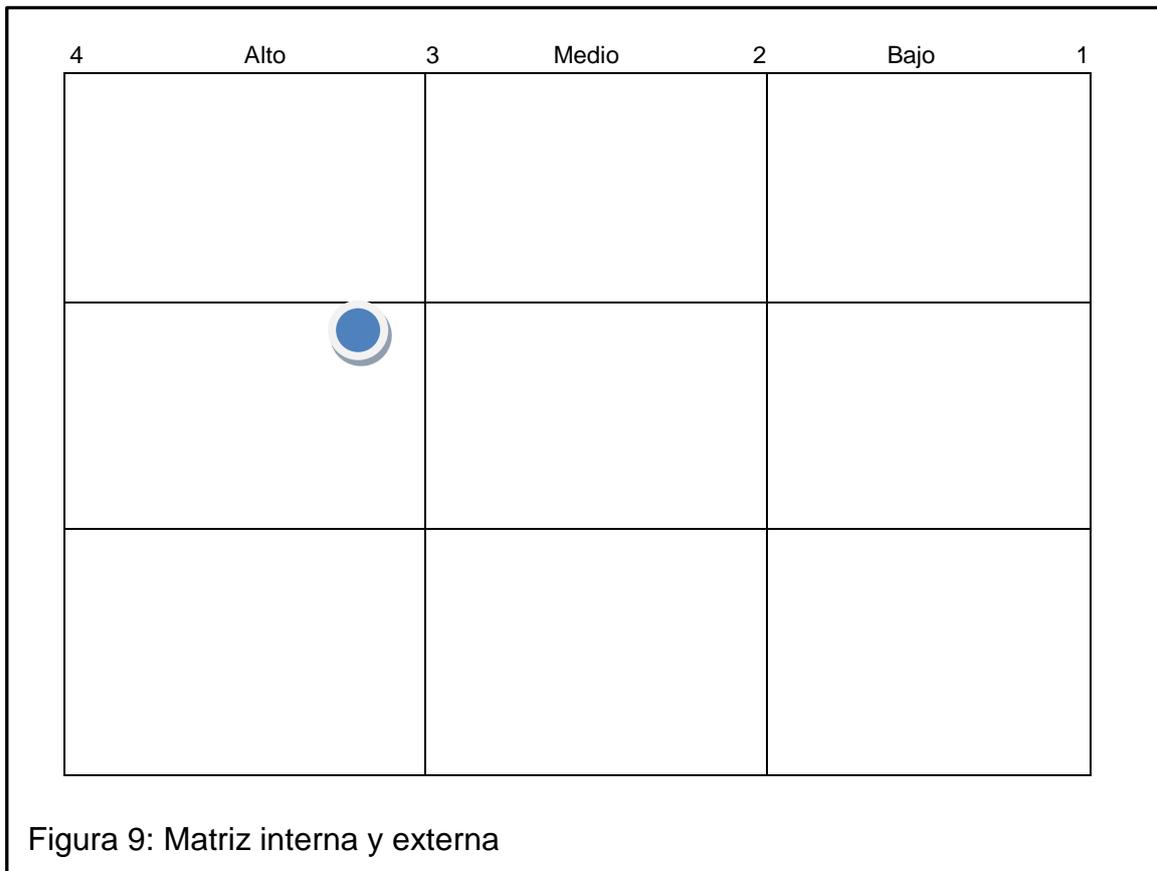
2.3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 4: Matriz EFI

Matriz EFI			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total
Conocimientos amplios de la aplicación del hospitality en el exterior.	0,1	3	0,3
Conocimiento del mercado deportivo ecuatoriano.	0,05	4	0,2
Tener contacto con distintos clubes del país	0,15	4	0,6
Ser pioneros en el uso de esta herramienta dentro del mercado ecuatoriano.	0,10	3	0,3
Ajustar paquetes a las exigencias del cliente	0,15	4	0,6
Servicio personalizado.	0,1	3	0,3
Debilidades			
No disponer de un lugar en los escenarios deportivos	0,3	2	0,6
Falta de conocimiento de la herramienta	0,05	2	0,1
Poca experiencia en el mercado deportivo ecuatoriano	0,1	2	0,2
TOTAL	1		3,2

En lo que respecta a los factores internos se aprecia que el valor de la empresa es de 3.2, este puntaje se encuentra por encima al promedio lo que nos da una referencia de que la empresa se encuentra bien estructurada en lo que a factores de gestión interna se refiere.

2.3.5 Matriz interna – externa (I/E)



Por los resultados reflejados en la matriz anterior, se determina que la empresa se encuentra en el cuarto cuadrante. Según Fred R. David el cuadro se divide en tres partes, cada una tiene diferentes puntos de acción, en este caso la recomendación que nos da es “Crecer y construir”. Para este cuadrante se aplicará estrategias intensivas (la penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) (David, 2003).

2.3.3 Matriz FODA

Tabla 5: FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1, Conocimientos amplios de la aplicación del hospitality en el exterior.	1, No disponer de un lugar en todos los escenarios deportivos
	2, Conocimiento del mercado deportivo ecuatoriano.	
	3, Tener contacto con distintos clubes del país	
	4, Ser pioneros en el uso de esta herramienta dentro del mercado ecuatoriano.	
	5, Ajustar paquetes a las exigencias del cliente	
	6, Servicio personalizado.	
Oportunidades	FO	DO
1, Realización del servicio en cualquier espacio complementario al escenario deportivo	F1.O1: Acomodar espacios como salas de hoteles o al aire libre con artículos deportivos que hagan vivir una experiencia diferente al cliente.	D1.O3: Implementar lugares especiales en instalaciones deportivas o adyacentes a estos con artículos complementarios
2, Interés de esta herramienta por parte de las empresas para maximizar sus recursos.	F4.O2: Recibir peticiones del cliente por medio de redes sociales o cuentas oficiales para ajustar el paquete a lo que desea	
3, Acceso a artículos complementarios para la comodidad del cliente		
4, Desarrollo de productos y servicios complementarios.		
5, Asociación con federaciones y clubes extranjeros.		

Amenazas	FA	DA
1, Ser una empresa nueva en el mercado	F3.A4: Generar alianzas estratégicas con los clubes para consolidarnos y ser una barrera de entrada para nuevos competidores	D1.A1: Adecuar instalaciones complementarias a los escenarios deportivos para así poder dar una experiencia diferente al cliente
2, Regulaciones y normativas municipales		
3, Impuestos altos para eventos		
4, Nuevos competidores		

3. CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Justificación de la investigación

La investigación se realizó con el objetivo de definir ciertos parámetros que nos permitan conocer factores que incidan en el comportamiento de nuestros futuros clientes, así como la predisposición de compra, sus gustos y preferencias. Buscamos determinar nuestro segmento de mercado, evaluar las preferencias de los distintos clientes, intercambiar ideas y opiniones para llevar a cabo este proyecto de la mejor manera.

3.2 Problema gerencial y de investigación

Tabla 6: Problema Gerencial y de investigación

PROBLEMA GERENCIAL	PROBLEMA DE LA INVESTIGACION
¿Las personas van con frecuencia a los estadios de fútbol?	Determinar si las personas van con frecuencia a espectáculos deportivos en la ciudad de Quito.
¿Cuál sería nuestro mercado objetivo?	Definir el segmento apropiado para este tipo de servicio.
¿Existirá el interés por parte de las empresas?	Determinar el interés y la elasticidad del precio de la demanda del segmento al cual nos vamos a enfocar.
¿Es factible la implementación de una empresa dedicada a esta actividad?	Evaluar si las empresas disponen de presupuesto asignado a sus públicos.
¿Cuál debería ser el precio de este servicio?	Determinar si las personas tienen conocimiento de este herramienta y que beneficios podrían lograr.

3.3 Objetivo general de la investigación

Definir el segmento al que nos vamos a enfocar para poder conocer los gustos y preferencia del mercado. El proceso se lo realizará mediante encuestas a las empresas y entrevistas a expertos.

3.4 Categoría de la investigación

- Cuantitativa: “En la investigación cuantitativa sólo se reúne información que puede ser medida.” (Explorable.com, 2009) Así se puede confiar más en los datos obtenidos y lograr con esto una buena investigación con el fin de resolver algunas interrogantes.
- Cualitativa: “La investigación cualitativa se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Luego, la información obtenida es analizada de una manera interpretativa, subjetiva, impresionista o incluso diagnóstica.” (Explorable.com, 2009)

3.5 Tipos de investigación

- Exploratoria: “La investigación exploratoria es usada para resolver un problema que no ha tenido claridad. La investigación exploratoria impulsa a determinar el mejor diseño de la investigación, el método de recogida de datos y la selección de temas.” (Tipos de Investigación, 2013)
- Concluyente: “Su objetivo básico es proporcionar evidencia concluyente sobre los interrogantes e hipótesis planteados. Son adecuados cuando el problema está perfectamente definido” (Enfasis Marketing Estrategico)
- Descriptiva: “El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.” (Shuttleworth, 2008)

Realizaremos 2 tipos de investigaciones, una cuantitativa y otra cualitativa para así poder tener datos suficientes que sustenten toda la información concerniente a nuestro modelo de negocio. La principal investigación va a ser exploratoria para poder definir una problemática, esta consta de la realización de encuestas y entrevistas a expertos de diferentes industrias.

Las encuestas se realizarán por medio de hojas físicas y por la aplicación de una página web en la que se puede ingresar las preguntas de la encuesta, el nombre de esta página es “encuestas” y el nombre de su dominio es www.e-encuestas.com.

3.6 Necesidades de información

Tabla 7: Necesidades de información

TIPO	NDI	FUENTES
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gustos y preferencias 2. Motivación hacia la compra 3. Precio a pagar 4. Servicios adicionales que requieren 5. Estilos de vida 	Encuestas Entrevistas Experiencia propia
Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de selección de proveedores 2. Canales de distribución que utilizan 3. Costos 4. Variedad de productos 5. Calidad de productos 6. Tiempo de entrega 7. Reconocimiento en el medio 	Entrevistas Visitas personales Fuentes secundarias de Internet Experiencia propia
Competencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de competidores 2. Participación en el mercado 3. Ventajas competitivas 4. Servicio 5. Mercado objetivo 6. Precios 7. Canales de distribución 	Superintendencia de Compañías INE Visitas personales
Sustitutos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de Servicio 2. Preferencias al consumo 3. Características del servicio 4. Motivo de compra 	Experiencia propia Encuestas personales

3.7 Desarrollo de la metodología

3.7.1 Encuestas

Las encuestas se basan en la generación de un cuestionario estructurado de una manera piramidal partiendo de lo más general hasta llegar al tema específico que se quiere tratar, esto para que las personas no pierdan interés desde el comienzo y se pueda conseguir respuestas certeras que nos permitan tomar decisiones y formular estrategias.

Tabla 8. Encuesta

¿Su empresa realiza integraciones y/o reuniones con los diferentes públicos (Internos y/o externos) de la empresa?
¿Cuál es el establecimiento donde los realiza?
¿Va usted al estadio con frecuencia?
¿Con quién va usualmente al estadio?
¿Usted ha escuchado lo que es un servicio de Hospitality (experiencia vivencial, con un servicio VIP de calidad) en el deporte?
Si su respuesta es positiva, ¿Ha tenido la oportunidad de experimentar algún servicio así?
¿Dónde?
Si su respuesta es positiva ¿Cómo calificaría el servicio de dicha experiencia?
¿Le gustaría recibir un servicio hospitality (que incluya comida buffet, snack, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, transporte, entradas VIP, promotoras, etc) en escenarios deportivos?
¿Quisiera que el servicio proporcionado sea solo en los espacios deportivos?
¿En qué deportes le gustaría tener este servicio en el país?
¿Le gustaría tener una alternativa, con servicios VIP, enfocada al deporte para este tipo de reuniones? (Marque con una X su nivel de interés)
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio VIP dentro de un evento deportivo? (incluye: comida buffet, snack, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, transporte, entradas VIP, promotoras, etc)
¿Cómo le gustaría enterarse de paquetes y servicios VIP en instalaciones deportivas en Ecuador, para el desarrollo de integraciones y reuniones de su empresa?
¿Conoce usted de servicios de hospitality/VIP en estadios de futbol en el Ecuador?
Si su respuesta es negativa, ¿le gustaría poder acceder a este tipo de servicios aquí en el país?
¿Tiene la empresa un presupuesto destinado para integraciones con sus públicos?
Si se le ofreciera a su empresa el poder acceder a un servicio VIP en escenarios deportivos que incluyan todo tipo de comodidades como comida buffet, snack, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, transporte, entradas VIP, promotoras, etc, más una experiencia vivencial, en donde sus públicos puedan disfrutar de una manera diferente. ¿Usted contrataría el servicio?

3.7.1 entrevista a experto

La entrevista con los expertos consiste en la realización de algunas preguntas relacionadas a un determinado tema, en este caso el hospitality. Tiene como característica principal no ser estructurada, además es directa y personal con el fin de poder juntar información que sea útil al momento de aplicar el servicio. Para la consecución de esta información hemos tomado la decisión de entrevistar a dos personas que están directamente ligados a esta actividad, es decir, un gerente de marketing y un experto en organización de eventos.

Tabla 9: Preguntas a expertos de empresas

1, ¿En qué empresa trabaja?
2, ¿Cuál es el cargo que desempeña?
3, ¿Su empresa realiza integraciones con sus públicos, ya sean externos o internos?
4, ¿Usted como gerente de marketing vincularía a su empresa en algún aspecto deportivo?
5, ¿Cree que el deporte puede usarse como una herramienta para mejorar los negocios de una empresa?
6. ¿Sabe lo que es un servicio de hospitality?
7. ¿En qué lugar tuvo la facilidad de acceder a un servicio así y como lo calificaría?
8. ¿A oído hablar de servicio de hospitality aquí en el ecuador? ¿Dónde?
9. ¿Cree que si una empresa se especializa en brindar este servicio en el país las empresas les gustaría acceder a este?
10. ¿Usted como gerente de marketing de _____ contrataría este servicio para sus negocios, ya sea para conseguir o cerrar contratos con otras empresas?
11. ¿Usted como empleado de _____ le gustaría que la empresa les brinde como incentivo este tipo de servicio para que pueda disfrutar del deporte que más le gusta?
12. ¿En qué deportes cree que este servicio podría funcionar en el mercado ecuatoriano?
13. ¿Si usted en algún momento tuviera el agrado de experimentar este servicio, se lo recomendaría a otras personas de su grupo social laboral para que conozcan la existencia de este servicio?
14. Si fuera invitado a experimentar un servicio así, ¿que nomás le gustaría tener en el servicio?
15. Si a usted le llega una invitación diferente e ingeniosa para que asista a un partido totalmente gratis con todo lo que incluye el servicio que proporcionamos, ¿usted accedería?

Tabla 10: Preguntas a experto industria

1, ¿Qué tan competitiva es la industria?
2, ¿Cómo ve el futuro de la industria?
3, ¿Cuáles son los factores externos e internos que más influyen al negocio?
4, ¿Los aspectos más determinantes al momento de establecer su propio negocio?
5, ¿Cuál es el proceso para escoger a los proveedores y como negocia con ellos?

3.8 Segmentación del mercado

- Empresas del Ecuador, principalmente con su sede en Quito
- Enfocadas en clase social media, media-alta y alta
- Con un número mayor de 50 empleados
- Que realicen integraciones con sus públicos
- La empresas medianas y grandes del país

3.9 Determinación de la muestra

Tabla 11: Determinación de la muestra

FORMULA	$n = \frac{Z^2 ((p*q*N)/(e^2*((N-1)+(Z^2))*p*q))}{1}$	
N	Número de elementos de la población	7286
∞	Alfa	$1 - \infty$
Z^2	Indicador para la distribución normal estándar	1.64
E	Margen de error	10%
P	Probabilidad a favor	50%
Q	Probabilidad en contra	50%
N	Número de elementos de la muestra	67

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

$$n = \frac{2,225 \cdot 3655}{146,19 \cdot 0,6806}$$

$$n = \frac{2,7225 \cdot 3655}{146,870625}$$

$$n = 2,7225 \cdot 24,885848$$

$$= 67$$

3.10 Recolección de datos

Una vez determinada la muestra, se procede al trabajo de campo para la realización de las encuestas, de esta manera recolectar toda la información relevante para la investigación del proyecto. A continuación se detalla la metodología que se utilizó y de qué manera se logró recolectar los datos antes mencionados.

3.10.1 Trabajo de campo

Las encuestas fueron realizadas por los autores del proyecto para verificar que los datos que se recolecten estén correctamente colocados. Este proceso fue realizado en un lapso de 4 meses por la complicación de acceder a información de personas con toma de decisión en las distintas organizaciones.

Gracias a una página web especializada en temas de investigación pudimos llegar de manera más directa y confiable a nuestro target, en este link, los encuestados ingresaban y completaban las preguntas, lo hacían cómodos y tranquilos y al momento que su disponibilidad lo permitía. Esta fue sin duda una excelente estrategia para llegar de manera más rápida y efectiva a los gerentes de las empresas.

El principal problema que tuvimos al realizar las distintas encuestas fue que no era fácil el poder acceder a personas con altos cargos que ocupan estas personas en las empresas.

3.11 Resultados de la investigación de mercados

3.11.1 Resultados de encuestas

La primera sección de las encuestas en información general respecto de la empresa a la que se le realiza la investigación y el cargo de la persona que la llena ya que así sabremos si esta tiene injerencia en la misma y puede adquirir nuestro servicio.

Dicha investigación fue realizada a un total de 67 empresas reconocidas a nivel nacional e internacional.

El listado de empresas y cargos se lo puede apreciar en los anexos 1 y 2

A continuación los resultados de la investigación realizada:

1. Tipo de empresa

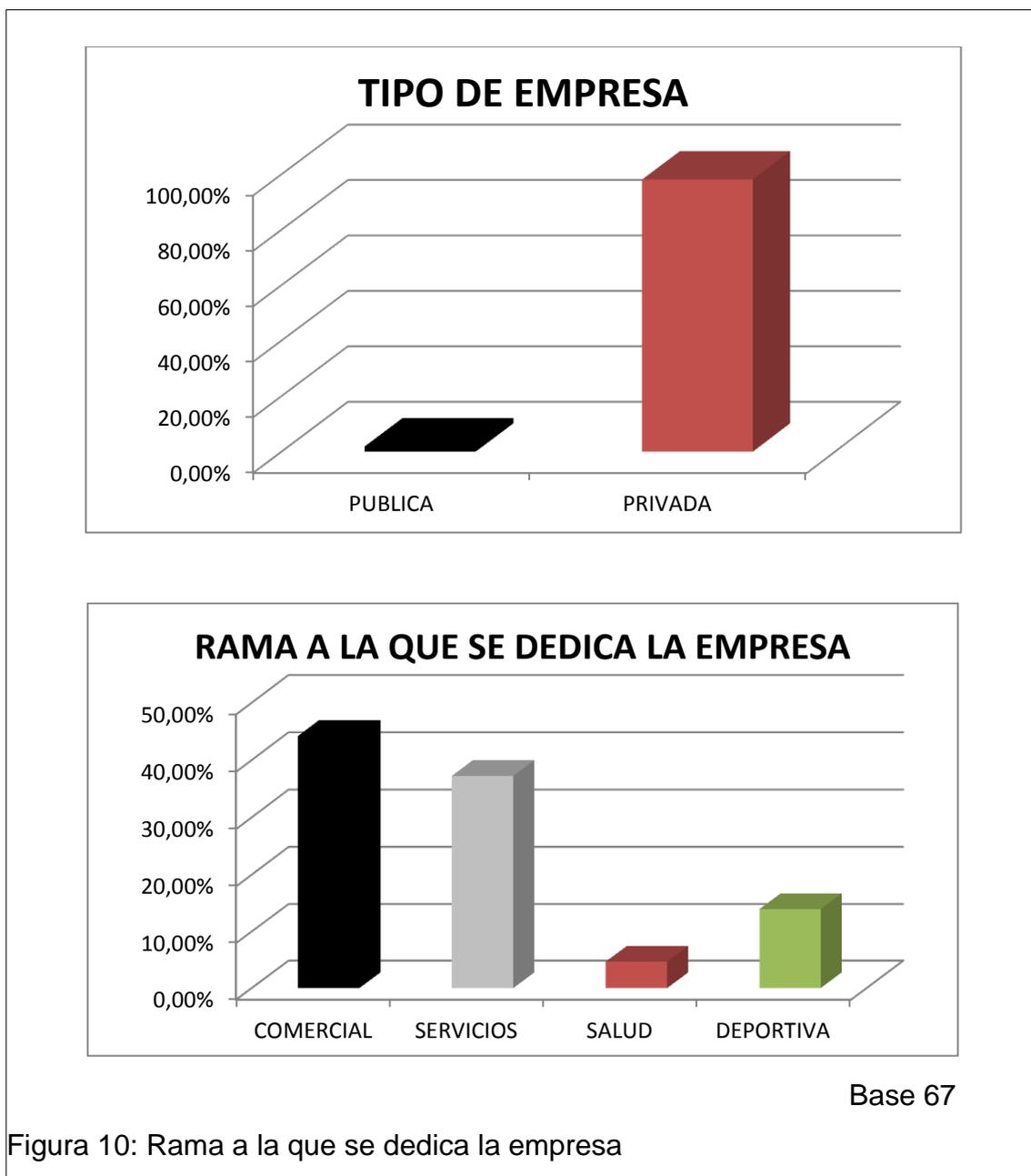
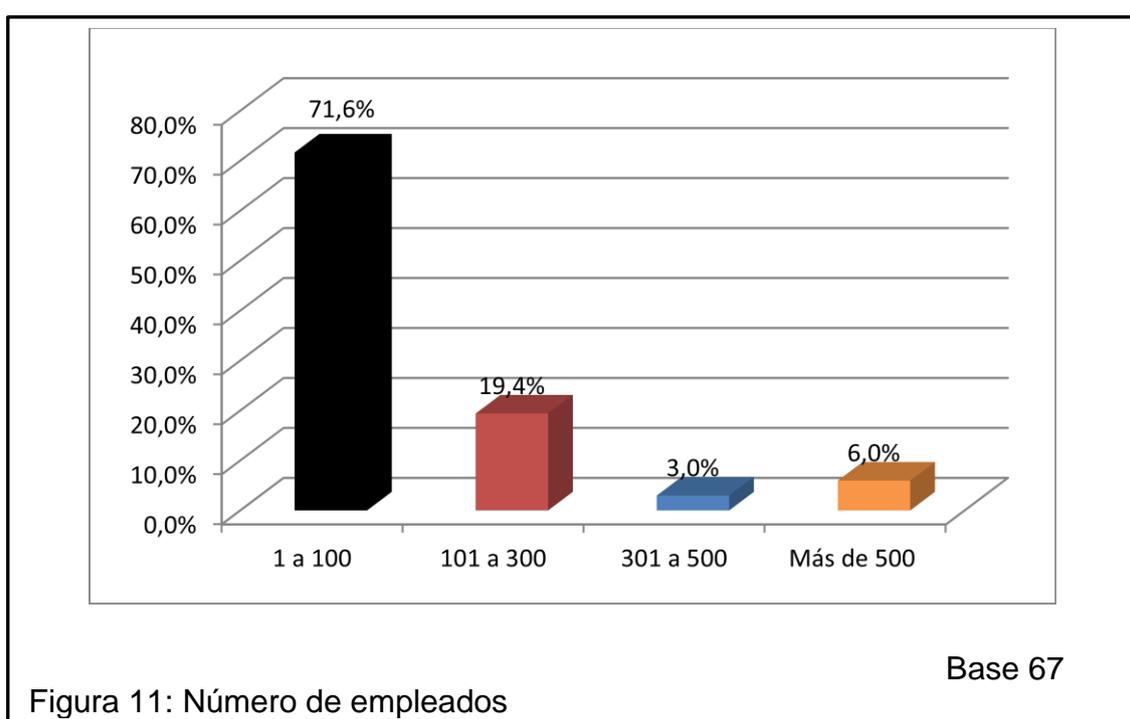


Figura 10: Rama a la que se dedica la empresa

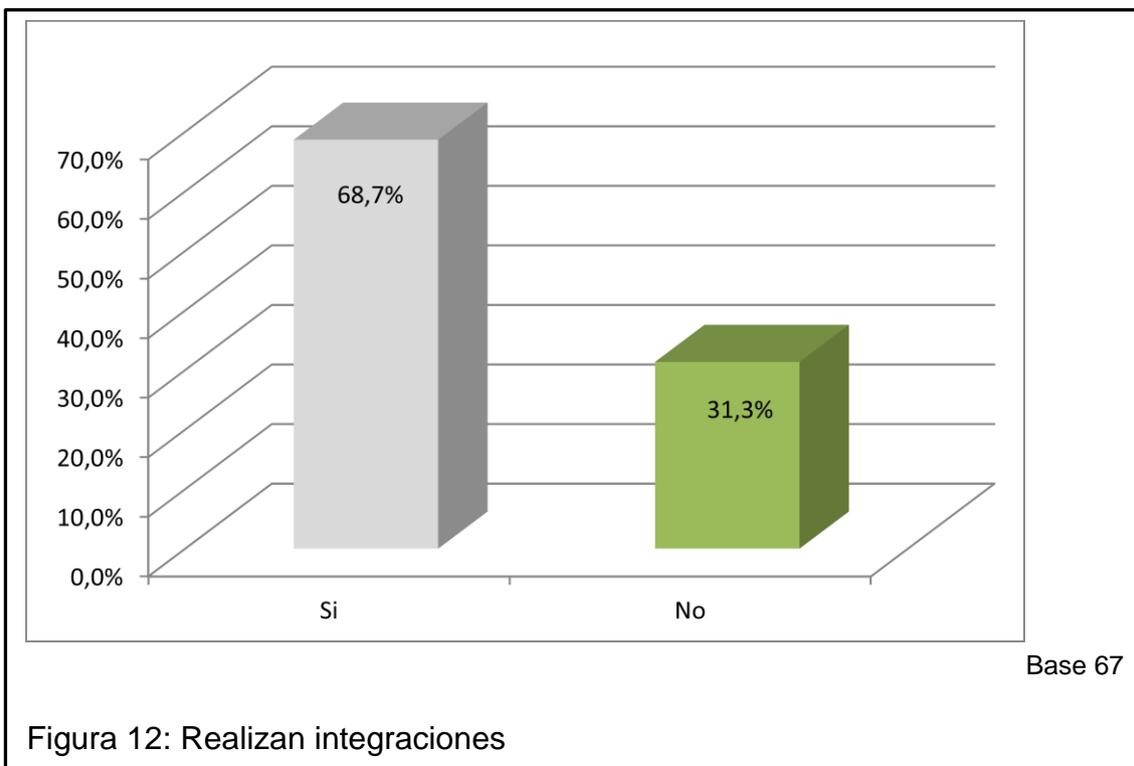
Más del 90% de empresas entrevistadas pertenecen al sector privado. El giro de negocios de más del 45% está enfocado al comercio de productos y servicios. Un dato interesante de este mercado es que aquellas empresas que se dedican a la oferta de productos o servicios deportivos sobrepasan el 15%, lo que demuestra que esta actividad está en franco crecimiento en nuestro país.

2. Número de empleados



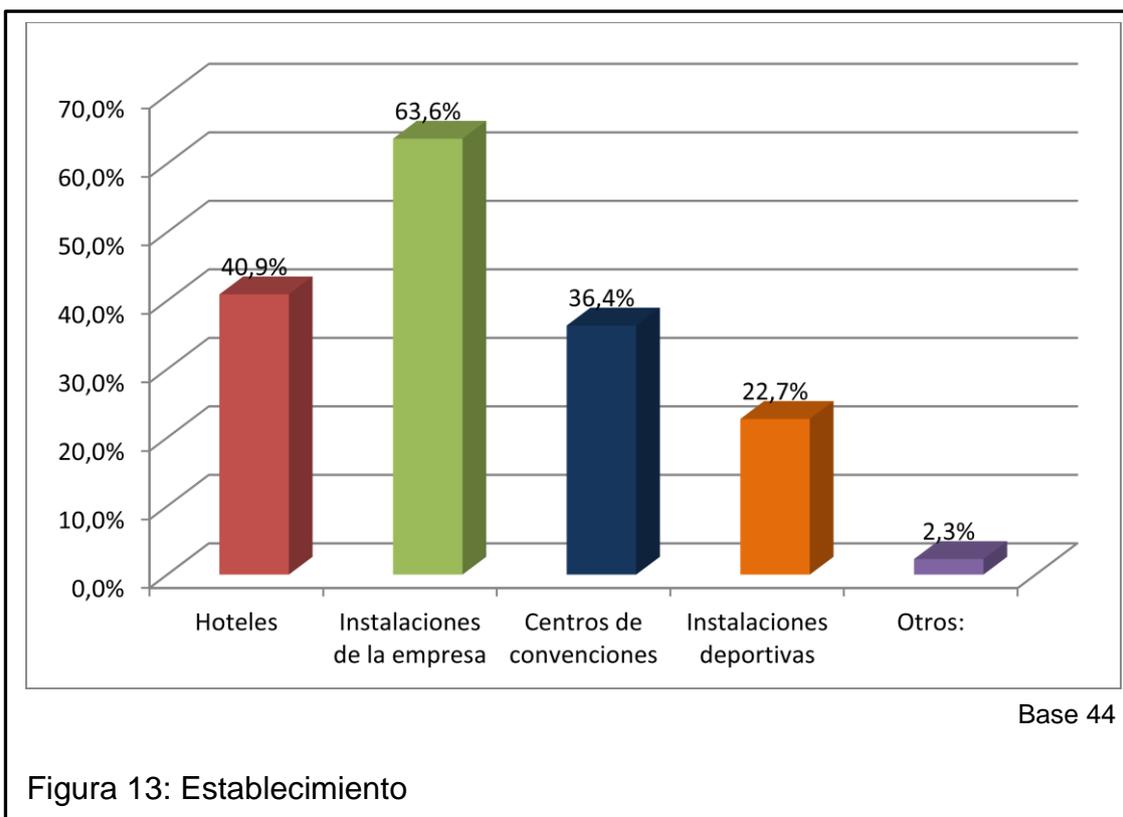
El 71,6% de empresas encuestadas tiene en su rol de pagos entre 1 y 100 empleados, es decir son empresas medianas que seguramente invierten en este tipo de actividades. No podemos obviar el dato de las empresas que tienen de 101 a 300 empleados con un porcentaje de 19,4%, que nos indica que tienen una gran cantidad de públicos internos a los cuales les pueden brindar nuestro servicio como compensaciones, premios de trabajo e integraciones.

3. ¿Su empresa realiza integraciones y/o reuniones con los diferentes públicos de la empresa?



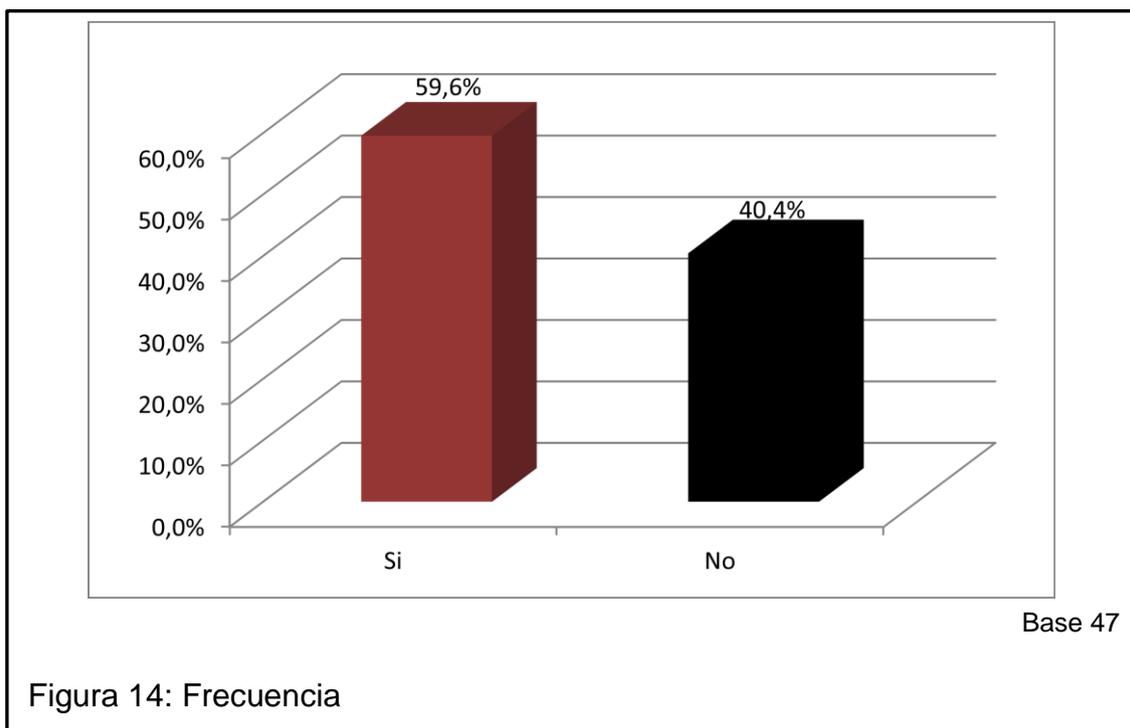
Esta pregunta sirvió como filtro para comenzar a encaminar nuestra encuesta solo hacia aquellas empresas que inviertan en este tipo de actividades, es decir, que realicen actividades para relacionarse con sus públicos. La respuesta de esta pregunta es realmente alentadora para nuestro negocio ya que más del 68% de compañías dedican dinero y recursos a integraciones y reuniones.

4. ¿Cuál es el establecimiento donde los realiza?



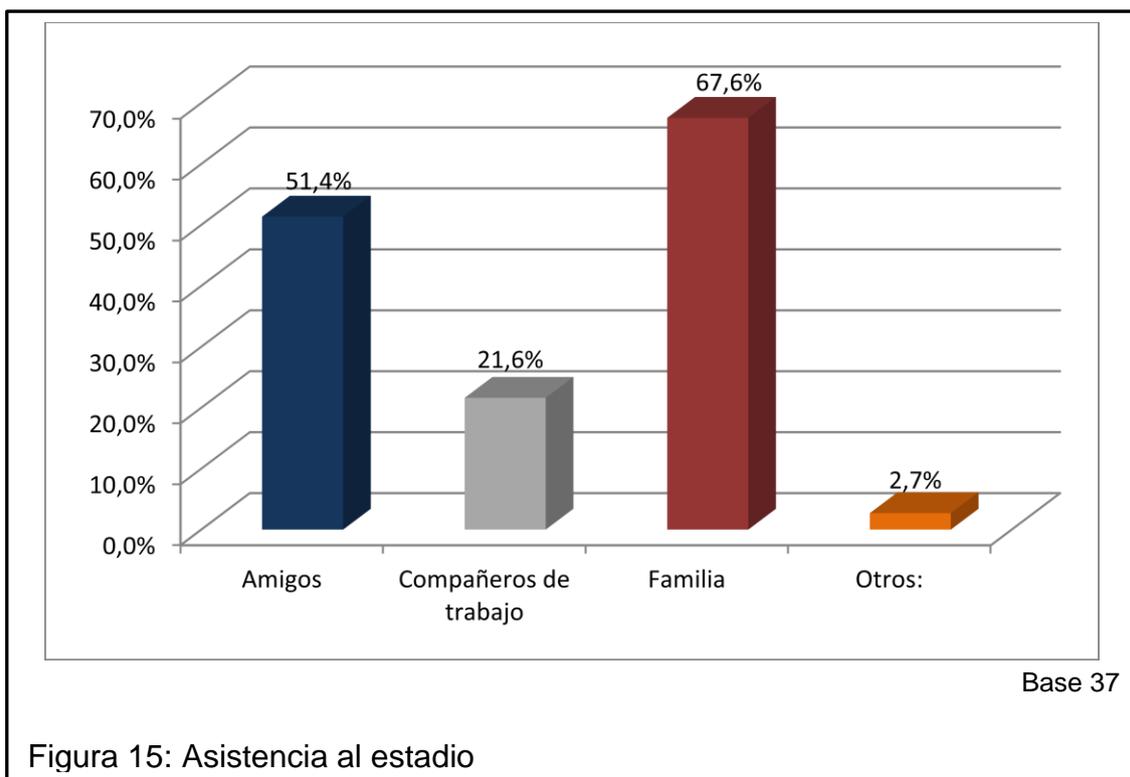
Esta pregunta era multi-opción, es decir, se podía escoger más de una alternativa, por tal motivo no refleja un total de 100%. Pese a que la mayoría de encuestados realiza sus integraciones y reuniones dentro de las instalaciones de la empresa, esta pregunta nos arrojó un dato alentador y positivo, es decir, un 22,7% si busca una instalación deportiva para realizar estas reuniones lo que nos demuestra que en nuestro país ya existe una tendencia creciente de incentivar a los públicos de las empresas en lugares no convencionales. Para mayor detalle, ver anexo 3

5. ¿Va usted al estadio con frecuencia?



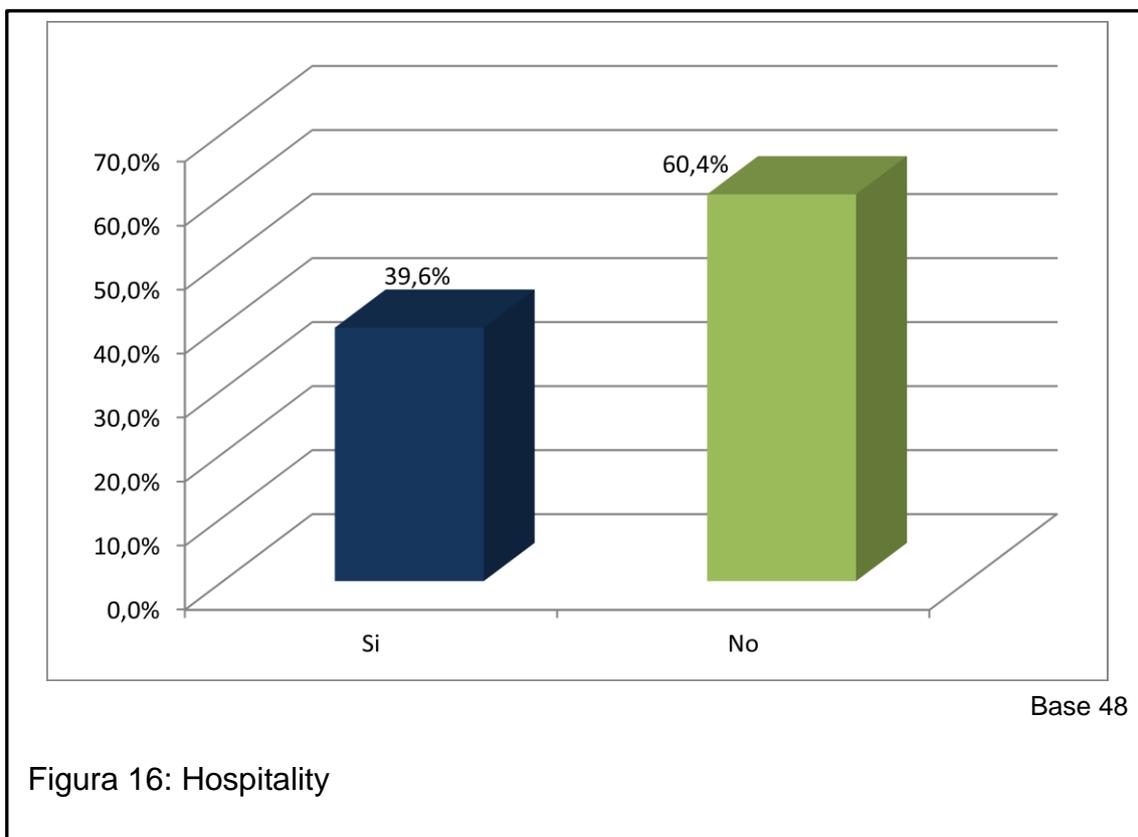
Esta sin duda es una de las preguntas de mayor importancia para nuestra toma de decisiones. El 59% de encuestados asiste con frecuencia al estadio, es decir a un evento deportivo. Este resultado nos permite conocer que a la mayoría de encuestados le interesa este tipo de servicios para la realización de integraciones y servicios hacia sus públicos.

6. ¿Con quién va usualmente al estadio?



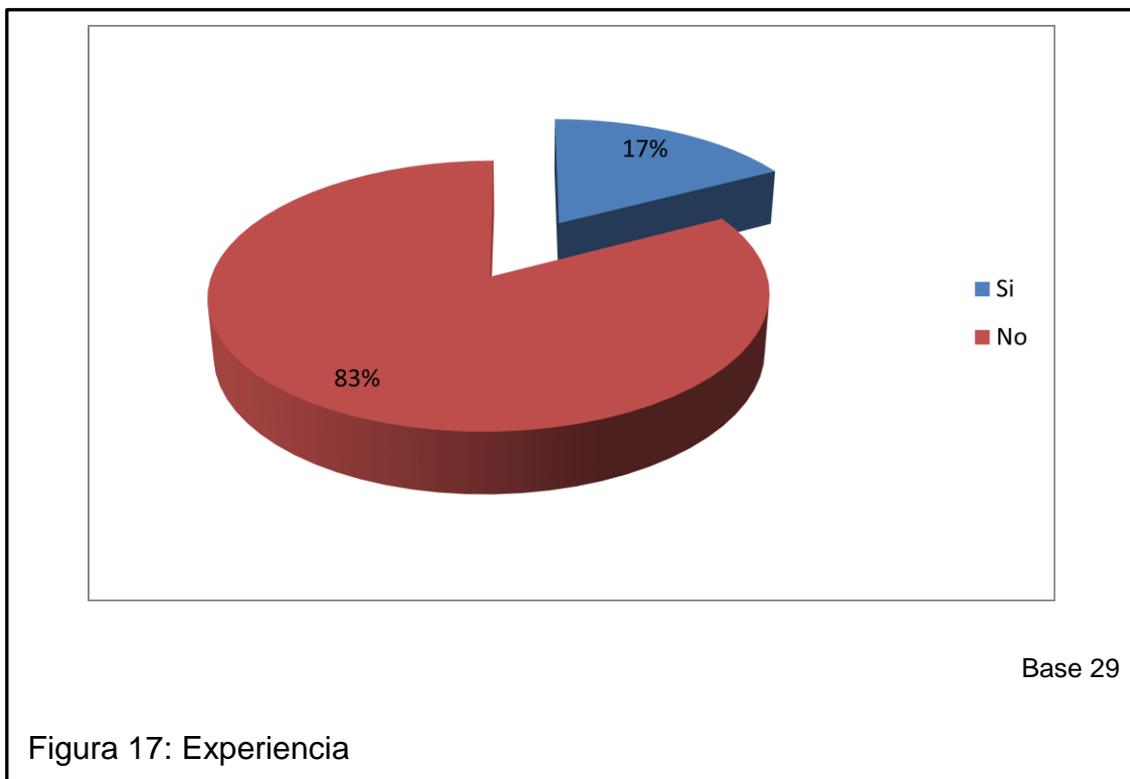
Esta pregunta era multi-opción, es decir, se podía escoger más de una alternativa, por tal motivo no refleja un total de 100%. En la figura 15 podemos ver que la mayoría de las personas acostumbran a ir con familia y amigos, aunque tenemos el 21% de personas que asisten a dichos eventos con sus compañeros de trabajo, dato a tomar en cuenta al momento de brindar nuestro servicio. Para mayor detalle, ver anexo 4.

7. ¿Ha escuchado acerca de un servicio de Hospitality (experiencia vivencial, con un servicio VIP de calidad) en el deporte?



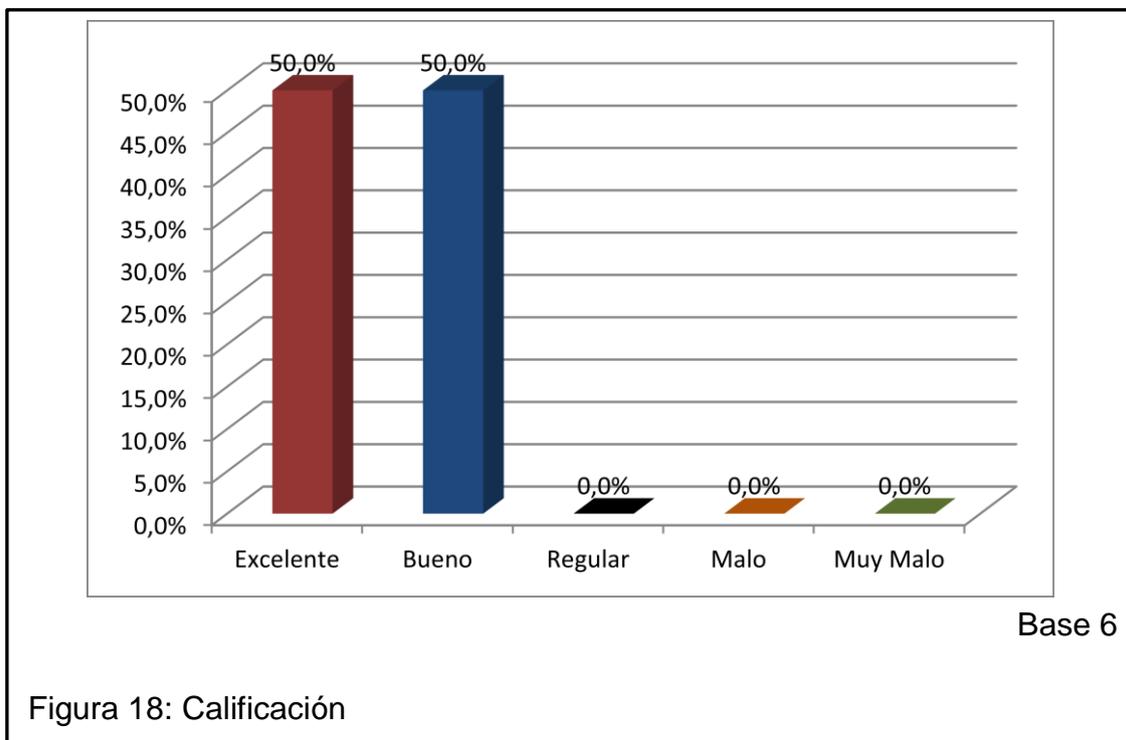
Como podemos ver en el cuadro anterior más de la mitad de la muestra encuestada no conoce sobre el servicio de hospitality, por lo tanto, debemos informar estratégicamente en que consiste el servicio y cuáles son sus principales características y beneficios que este ofrece. Es por esto que nuestra principal estrategia de publicidad se basará en generar una comunicación viral, es decir, generar marketing de boca a boca dentro de nuestro mercado objetivo.

8. Si su respuesta es positiva, ¿Ha tenido la oportunidad de experimentar algún servicio así?



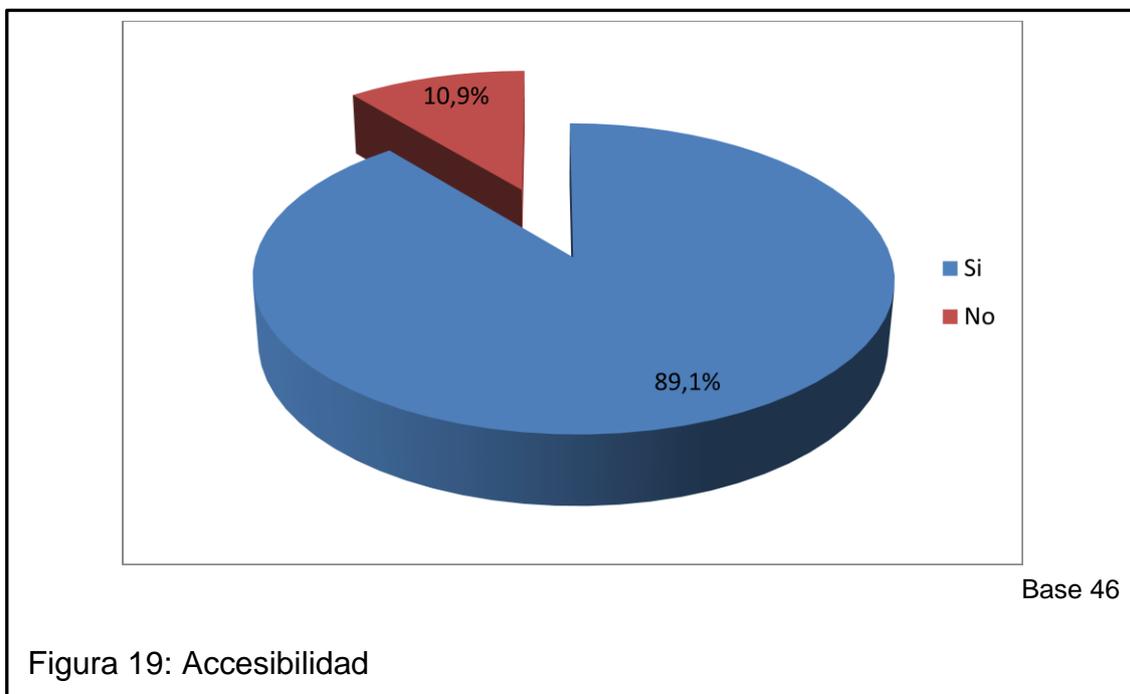
Aunque varios de los encuestados admitieron no conocer que es el hospitality, un 16% han experimentado un servicio VIP dentro de un evento. Este resultado arrojado por la encuesta es bastante positivo ya que la gente que si ha tenido dicha experiencia puede comenzar a consumir este servicio. Asimismo, es una oportunidad para nuestra compañía para cautivar a todas las personas que no han tenido la oportunidad de usar este servicio. Es entonces cuando gracias a un plan de mercadeo y publicitario bien estructurado se puede tener buenos resultados en la consecución y captación de clientes. Algunos de los encuestados que sabían que era el hospitality nos comentaron donde pudieron experimentar este tipo de servicio. Para ver la opinión de los encuestados con mayor detalle, ver anexo 5.

9. Si su respuesta es positiva, ¿Cómo calificaría el servicio de dicha experiencia?



De los encuestados que si han recibido un servicio de hospitality coincidieron que el servicio que recibieron fue de calidad y cumplió con las expectativas y necesidades que buscaban al momento de adquirir un paquete VIP dentro de un escenario deportivo. El éxito que alcanza esta práctica se puede evidenciar con el nivel de satisfacción de los encuestados, siendo que todos coincidieron en que el servicio fue excelente.

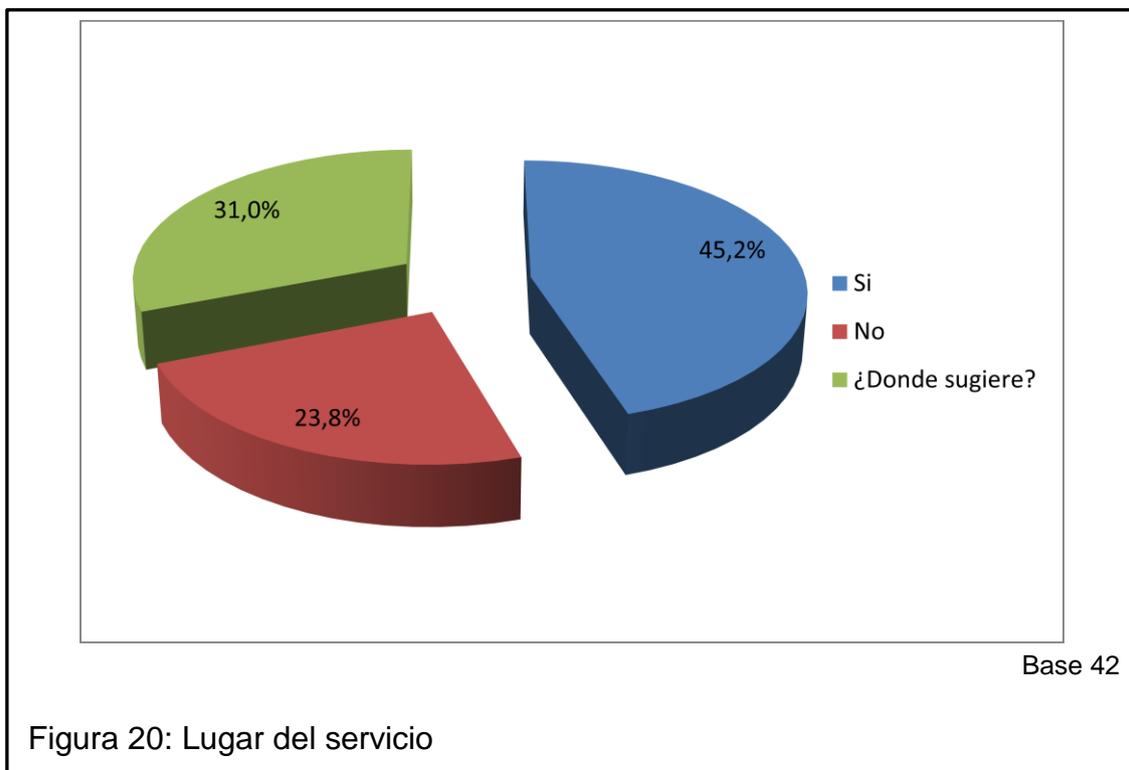
10. ¿Le gustaría recibir un servicio de hospitality (que incluya comida buffet, snack, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, transporte, entradas VIP, promotoras, etc.) en escenarios deportivos?



Uno de los cuadros que más nos interesa para medir la factibilidad de nuestro negocio indica que el 89% de los encuestados le gustaría tener un servicio de hospitality dentro de los escenarios deportivos del país. De esta manera podemos darnos cuenta que sería una alternativa muy llamativa para la empresas al momento de realizar una actividad dentro de su organización.

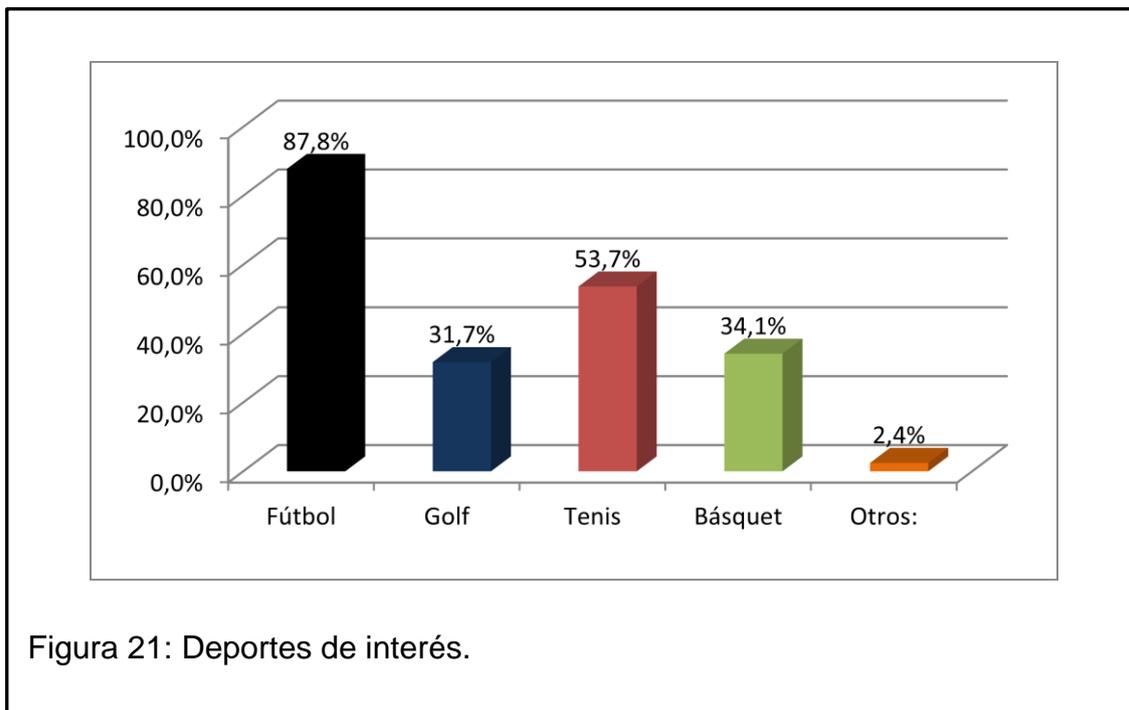
}

11. ¿Quisiera que el servicio proporcionado sea solo en los espacios deportivos?



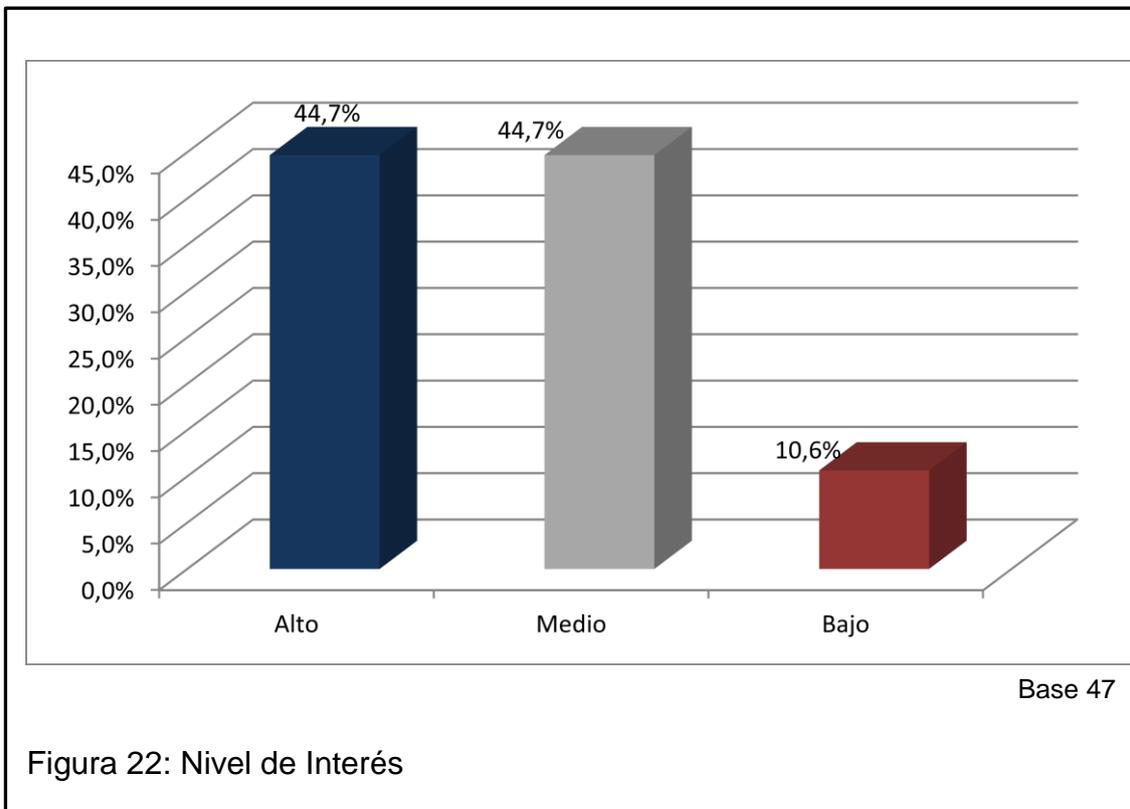
Una de las características principales de nuestro servicio es que se puede acoplar a cualquier tipo de instalación, es decir no solo en escenarios deportivos sino también en otros espacios para vivir la experiencia vivencial. Esta pregunta nos da un parámetro que nos permite conocer que sí existe un interés de más del 50% de encuestados en tener este servicio en distintos lugares, lo que es un indicador que nuestra oferta de servicios y productos se puede extender hacia otros escenarios como conciertos, convenciones y charlas. Para ver las opciones que dieron los encuestados ir al anexo 6.

12. ¿En qué deportes le gustaría tener este servicio en el país?



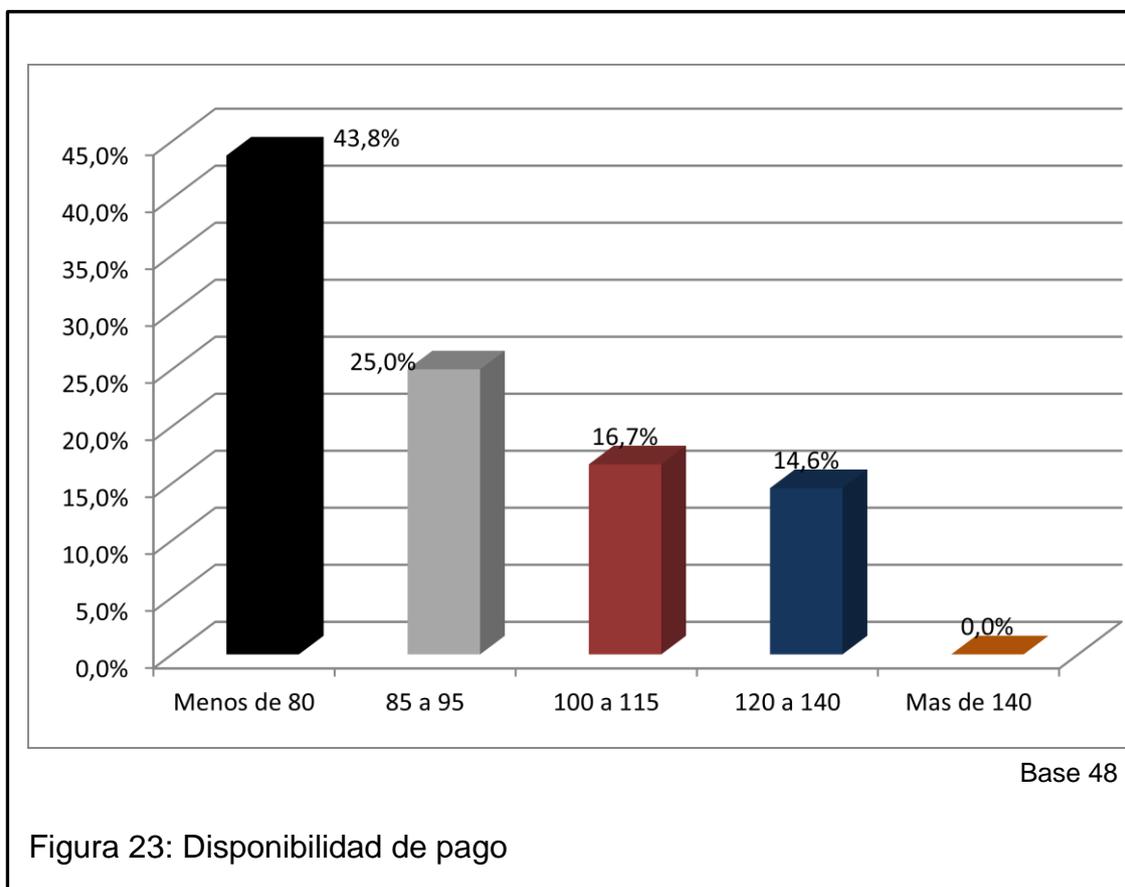
Esta pregunta era multi-opción, es decir, se podía escoger más de una alternativa, por tal motivo no refleja un total de 100%. Como podemos apreciar en el cuadro 20, la mayoría de los encuestados prefieren tener este tipo de servicios en los partidos futbol del campeonato ecuatoriano ya que culturalmente es el deporte más practicado y visto en el Ecuador. Sin embargo, en el país hay un crecimiento importante, tanto de práctica como de afición, hacia el tenis y el golf. Tenemos como claro ejemplo que este año se iniciaron por primera vez torneos de gran importancia en nuestro país como es el caso del ATP 250 de Quito y el Abierto de golf de Quito. Un dato muy importante a tomar en cuenta es el 31,7% de personas que gustarían de este tipo de servicios en el golf, es muy favorable esta información ya que este es un deporte de élite y está directamente relacionado con nuestro mercado objetivo por lo que se transforma en una oportunidad futura para nuestra empresa. Para ver la opción dada por los encuestados ver el anexo 7.

13. ¿Le gustaría tener una alternativa, con servicios VIP, enfocada al deporte para este tipo de reuniones? (Marque su nivel de interés)



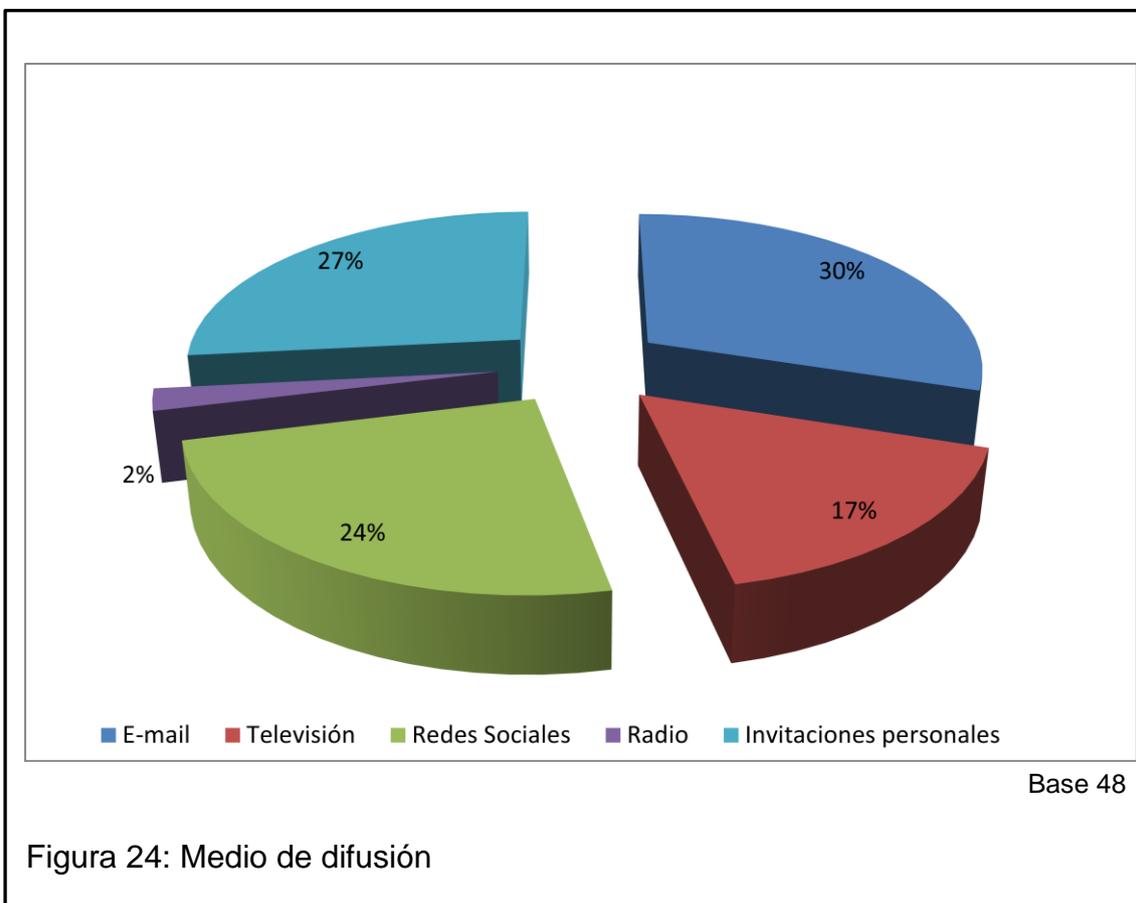
Las respuestas recibidas en la pregunta 15 son muy importantes puesto que el objetivo de esta pregunta fue medir el interés de nuestro público por esta actividad. Como podemos apreciar en la figura 22, existe un 47.7% con un alto interés, de igual manera el mismo porcentaje tiene un nivel medio de interés por dichas actividades. En base a esta información podemos determinar que definitivamente existe un interés y que además tenemos un mercado cautivo muy grande al que debemos apuntar con una buena estrategia de publicidad y sobretodo haciendo perceptible el buen servicio y calidad de esta actividad.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio VIP dentro de un evento deportivo? (incluye: comida buffet, snack, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, transporte, entradas VIP, promotoras, etc.)



Por cuestiones lógicas del mercado el precio que más escogieron los encuestados es la opción más económica, es decir, menos de 80 dólares. Sin embargo las demás opciones también tuvieron porcentajes de aceptación por lo que nos damos cuenta que existen empresas que estarían dispuestas a pagar más por este tipo de servicio. En base a esta información podemos entender que debemos diseñar 3 tipos de paquetes que se ajustan a los distintos niveles con más aceptación.

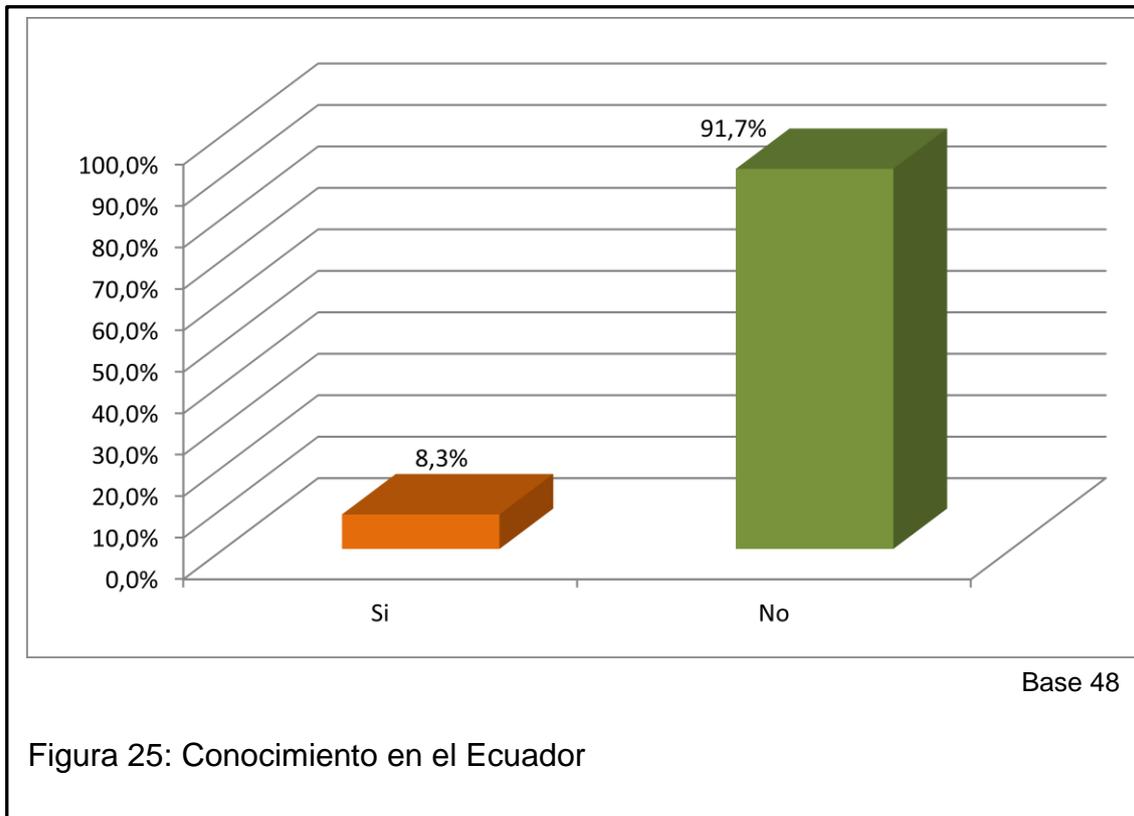
15. ¿Cómo le gustaría enterarse de paquetes y servicios VIP en instalaciones deportivas en Ecuador, para el desarrollo de integraciones y reuniones de su empresa?



Esta pregunta era multi-opción, es decir, se podía escoger más de una alternativa, por tal motivo no refleja un total de 100%. Con estos resultados tenemos la capacidad de tomar decisiones acerca de la manera en que vamos a llegar a nuestro público objetivo, nuestra estrategia publicitaria.

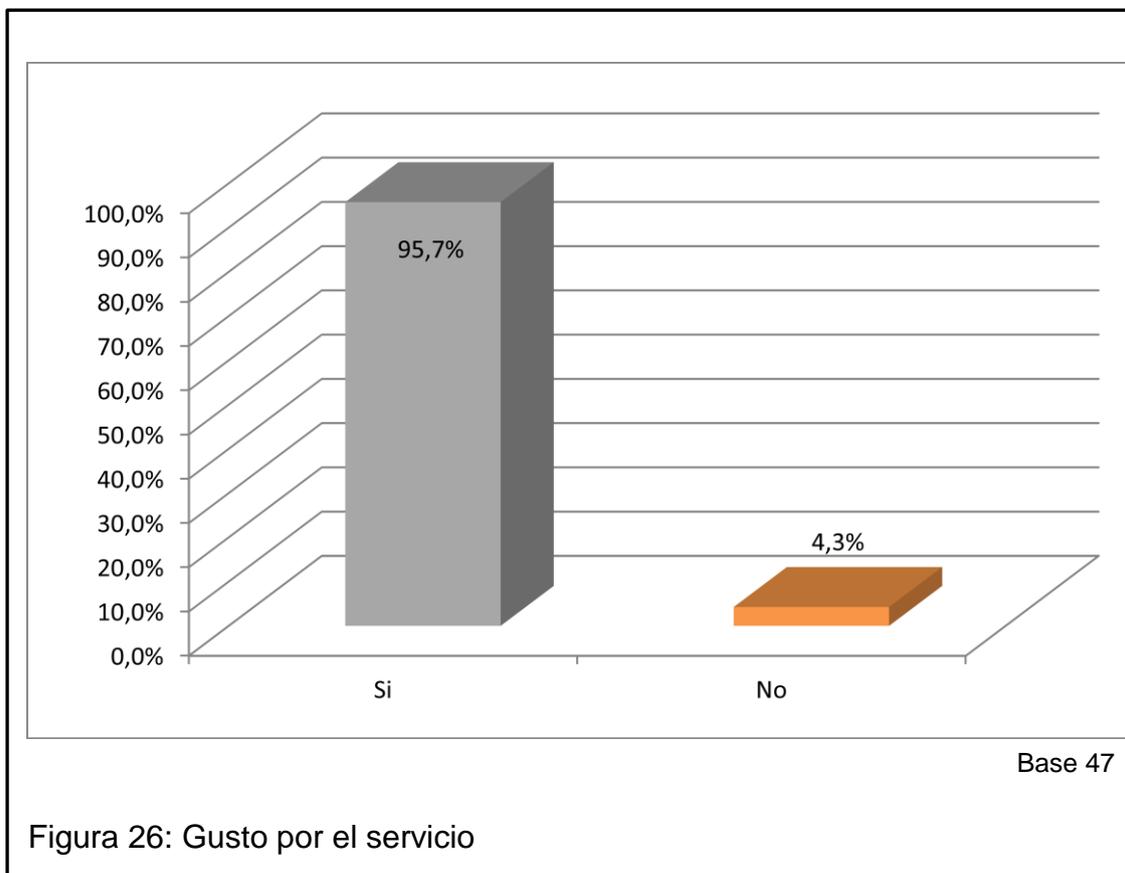
Como podemos observar el 30% de encuestados preferiría una campaña vía mailing para recibir toda la información. Así también el 27% preferiría invitaciones personales, sin duda este no es un target masivo al que debemos llegar por medios tradicionales, por lo tanto aplicaremos estrategias de publicidad personalizada.

16. ¿Conoce usted de servicios de hospitality/VIP en estadios de futbol en el Ecuador?



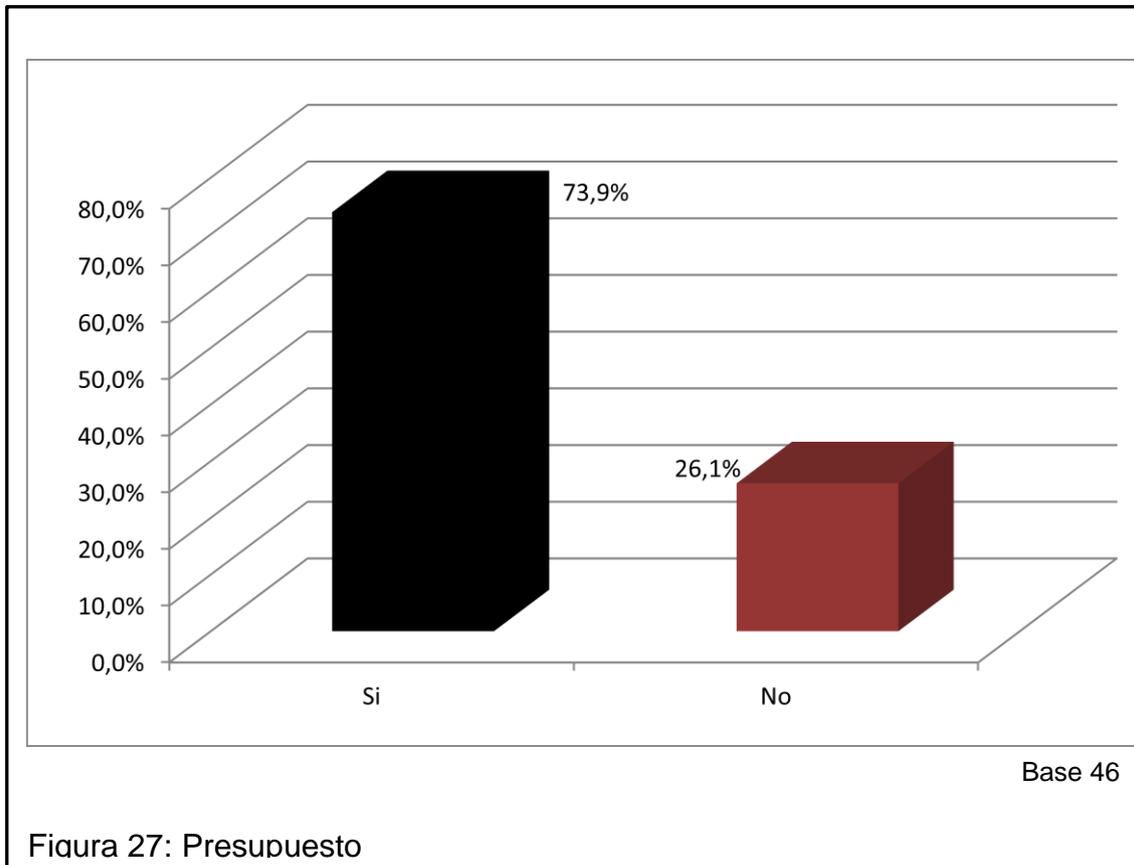
Basándonos en esta pregunta podemos ver que no existe conocimiento respecto de la competencia dentro del mercado ecuatoriano ya que nadie conoce de un servicio de hospitality en el país. Los únicos que han experimentado un servicio así es porque los mismos clubes han logrado generar este tipo de tratos para sus mismos auspiciantes o a su vez han vivido una de estas experiencias en otro países.

17. Si su respuesta es negativa, ¿le gustaría poder acceder a este tipo de servicios aquí en el país?



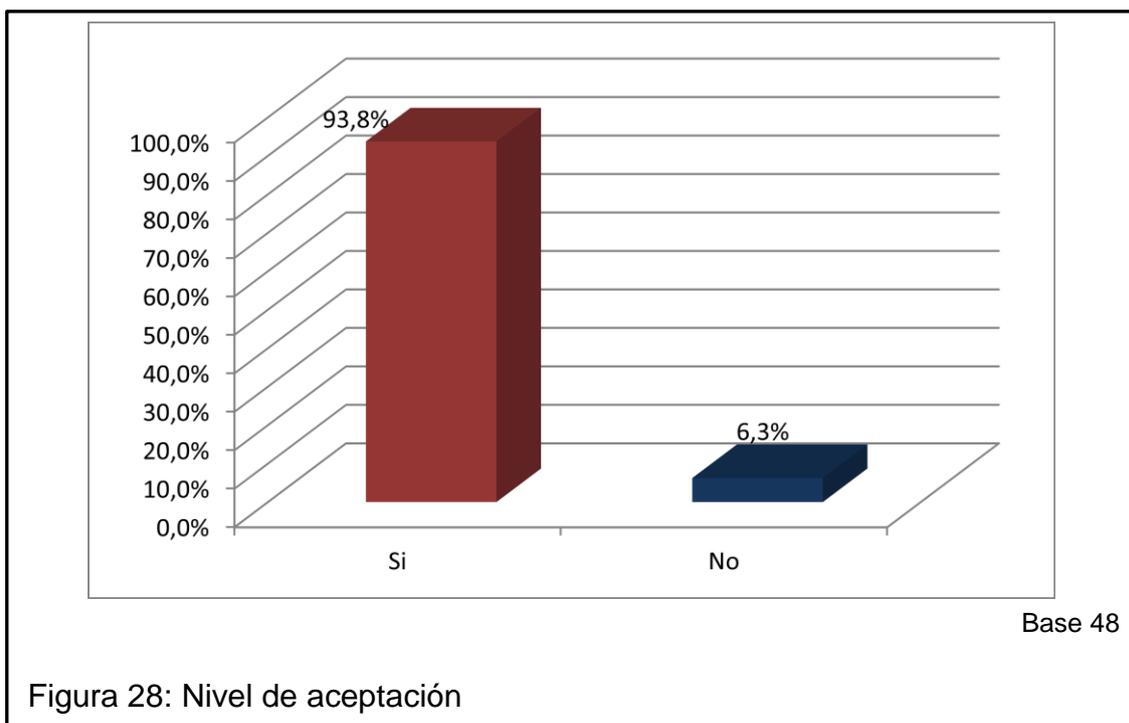
La respuesta a esta pregunta nos da una base que a las personas les gustaría poder acceder a esta herramienta en el mercado ecuatoriano. Después de tener presencia y saber comunicar los beneficios y características de este servicio, nuestro público objetivo puede reaccionar de manera favorable ya que según nuestra investigación más del 95% le gustaría disfrutar de esta experiencia.

18. ¿Tiene la empresa un presupuesto destinado para integraciones con sus públicos?



El 73% de los encuestados sí disponen de un presupuesto destinado para integraciones y reuniones con sus distintos públicos. Esta información nos permite tener una pauta para promover nuestro servicio y llegar a un acuerdo con las empresas ya que además de tener presupuestos altos invierten mucho en integraciones. Un objetivo a comunicar es que las empresas podrían acceder a esta herramienta para mejorar sus relaciones y poder así buscar acciones redituables para sus compañías por lo que se crearía un ganar - ganar entre nosotros y nuestros clientes.

19. Si se le ofreciera a su empresa el poder acceder a un servicio VIP en escenarios deportivos que incluyan todo tipo de comodidades como comida buffet, snacks, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, transporte, entradas VIP, promotoras, etc., más una experiencia vivencial, en donde sus públicos puedan disfrutar de una manera diferente. ¿Usted contrataría el servicio?



El 93.8% de los encuestados respondieron que si les gustaría recibir un servicio VIP en escenarios deportivos que incluyan todo tipo de comodidades, o comida buffet, snacks, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, transporte, entradas VIP, promotoras, etc. Todo esto con un ambiente increíble que realmente pueda hacer vivir al cliente una experiencia.

Así vemos que nuestra idea de negocio tendría aceptación dentro del mercado ya que es algo nuevo que no se ha experimentado antes, todo esto si sabemos cómo ajustarlo al mercado ecuatoriano y si realizamos las estrategias adecuadas.

3.11.2 Resultados de entrevista a expertos

3.11.2.1 Ing. Gonzalo Gallegos, Gerente de Marketing

El Ing. Gonzalo Gallegos, Ingeniero en Marketing, es un amplio conocedor de marketing deportivo, trabajó en AuditSport Ecuador, empresa que se dedica a la asesoría de marketing y a la medición de sponsors.

Actualmente trabaja en una empresa llamada Green Concept desempeñando el cargo de Director Comercial y de Mercadeo. El Ing. Gallegos comenta que su empresa realiza integraciones con sus públicos tanto internos como externos más detenidamente con empresas privadas que con empresas públicas.

En la entrevista, se le preguntó si su empresa está actualmente vinculada con algún aspecto deportivo, y él respondió que al momento no existe este vínculo pero que bajo su gestión tienen planes de trabajar ya que el deporte es una herramienta muy útil para potenciar una marca por la presencia y el impacto que genera en cuanto al posicionamiento en relación a tus competidores.

Adicionalmente se consultó sobre su conocimiento específico sobre servicios de hospitality y si ha tenido la oportunidad de experimentarlo, a lo que nos contestó que si estaba relacionado con el tema pero que en el país no existe este tipo de servicio de manera formal. Su mayor contacto con este tipo de servicio, lo ha experimentado en los Estados Unidos de América, en partidos de básquet de la NBA. Al realizarle esta pregunta se vio muy interesado en el concepto de hospitality y de trabajarlo en el país ya que sería una herramienta muy útil en los negocios y el vínculo con sus clientes. Algo muy positivo que nos comento es que este tipo de herramienta sería muy útil ya que te ayuda a generar fidelidad con los clientes y así lograr negociaciones y afianzar negocios.

Consultado sobre las contrapartes con las que se trabaja en el caso de empresas grandes, nos orientó que usualmente se coordina acciones con el

departamento de mercadeo y/o con el departamento de recursos humanos, dependiendo de si es una actividad orientada al cliente externo o interno, respectivamente.

Para terminar se preguntó si luego de vivir y experimentar un encuentro de hospitality, él recomendaría este servicio a otras personas de su mismo grupo social y profesional, y se indicó que siempre que la solución sea efectiva e innovadora estaría dispuesto a hacerlo, siempre y cuando no sea a gerentes del mismo giro de negocio de su empresa ya que no recomendaría algo a sus competidores.

3.11.2.2 Ing. José Rephani, experto en eventos

La segunda entrevista fue efectuada a un experto en realización de eventos, que se dedica principalmente al show business, es productor general y Director Ejecutivo de la empresa More Entertainment.

José Rehpani nos comentó que los eventos en el Ecuador se encuentran saturados, el público necesita percibir un trato distinto y sobretodo es necesario dar un valor agregado a dichos espectáculos. No ha tenido la oportunidad de vivir una experiencia de hospitality, pero al momento de explicar los lineamientos, características y conceptos de esta experiencia, se mostró sumamente interesado. “Es interesante el concepto de un servicio especializado dentro de un show, de seguro esto podría ayudar de gran manera a comercializar nuevos espacios en este mercado y potencializar los ingresos al momento de vender localidades VIP”.

Nos comentó también que se podrían generar conceptos distintos para aumentar la oferta de entradas VIP, con experiencias presenciales como vivir pruebas de sonido, conocer los camerinos, tener un MEET & GRID con el artista y todo esto aumentar al precio de dicha localidad.

Cuando preguntamos si estaría interesado en adquirir este tipo de servicios para mejorar las relaciones con sus públicos y sobretodo con su portafolio de managers y artistas para generar un vínculo más estrecho con ellos. Su respuesta inmediata fue de aprobación, ya que algunos clientes quisieran visitar una instalación deportiva y sobretodo un juego de fútbol, para tener la experiencia de presenciar un evento local.

Gracias a todas las recomendaciones y puntos de vista del señor Jose Rehpani, pudimos concluir que este tipo de servicio es muy atractivo tanto para ejecutarlo en otros ámbitos como para comercializarlo en empresas que buscan mejorar las relaciones con sus públicos.

3.11.2.3 Jazmine Cattan

Jazmine Cattan es la directora de medios y jefe de relaciones públicas de una de las productoras más importantes del show business en Ecuador, Team Producciones. La señorita Cattan comentó que las relaciones públicas y el manejo de clientes e inversionistas es una de las aristas más importantes que una empresa puede tener. La correcta administración de dichas relaciones con los distintos públicos puede generar a la empresa grandes réditos económicos y sobretodo una importante publicidad para las organizaciones.

La empresa para la que trabaja no realiza integraciones con sus empleados pero si practica mucho el trato preferencial a sus inversionistas y auspiciantes. Comentó que un servicio como el hospitality seria de vital importancia para los shows que la empresa en donde trabaja realiza, aseguró también, que este tipo de herramientas VIP son muy importantes y además darían al producto una imagen distinta y a los clientes una experiencia innovadora e increíble.

Luego de saber cuál es el principal actividad a la que se enfocará la empresa, es decir, el fútbol, la señorita Cattan sugirió que los paquetes de hospitality deberían extenderse a otras industrias, “el público ecuatoriano merece un mejor trato dentro de las instalaciones deportivas y en los conciertos también”.

Mencionó que este tipo de actividades son muy útiles al momento de hacer negocios, mantener o captar clientes y sobretodo persuadir a las personas en un ambiente distinto que es lo que la empresa ha planteado. El mercado deportivo es un mercado lleno de oportunidades, es momento de aprovecharlas y apalancarse del mismo para generar rentabilidad, concluyó.

Acerca de los precios que tendrían que tener los paquetes, comentó que tienen que estar directamente relacionados con la calidad del servicio pero sobretodo con el trato a los clientes, es decir si nos enfocamos a un target de empresas renombradas en la ciudad el precio definitivamente no puede ser bajo sino más bien apegado a una estrategia de descreme. “Muchas veces no se trata de vender en cantidades grandes, una empresa tiene que buscar como satisfacer sus más exigentes clientes”

También indicó que la manera más efectiva de hacer publicidad para este tipo de negocios es de forma directa y personal, no aquella que es masiva ya que este es un servicio que interesa a muchos pero solo pocos pueden acceder.

Al terminar la entrevista mencionó que realmente la idea le interesaba mucho y que si algún momento se llegase a ejecutar estaría muy interesada en adquirir dichos paquetes para los inversionistas y managers de los distintos artistas con los que trabaja, “Sería realmente lindo tener una opción como esta cuando nos visitan managers y artistas extranjeros para que conozcan un poquito más de nuestro deporte y nuestra cultura”

3.11.2.4 Pablo José Acosta

En entrevista mantenida con el señor Pablo José Acosta, fundador y Director Ejecutivo de la agencia Sincronía Sports Marketing con sede en Quito, en su calidad de experto del marketing deportivo comentó que la idea de „Hospitality” en el Ecuador puede ser bastante ambiciosa pero es una urgencia en la industria a nivel profesional y también amateur. Afirma que siempre se busca nuevas áreas que generen réditos y puedan atraer a un mayor número de consumidores en términos de oportunidades de negocios, como es el caso de

brindar mayor confort en un estadio o coliseo deportivo. Con una maestría en Gerencia, Humanidades & Aspectos Legales del Deporte por la FIFA y el Centre International d'Etude du Sport (The FIFA Master) y gracias a su experiencia dentro del ámbito deportivo, el Sr. Acosta afirma que específicamente el fútbol y la industria alrededor de éste han evolucionado en los últimos años. Considera también que existen muchas herramientas que ayudarían a explotar de mejor manera esta actividad dentro de un escenario deportivo, una de las principales es el „Hospitality“. “He tenido la oportunidad de probar este servicio y definitivamente es un valor agregado muy alto relacionado al producto deportivo, el Mundial de Brasil 2014 es un clarísimo ejemplo donde la empresa suiza „Match Hospitality“ nos permitió disfrutar de experiencias únicas antes, durante, y después de cada partido al que asistimos”. Como ex-dirigente del fútbol ecuatoriano reconoce que esta área del „Hospitality“ es una alternativa muy interesante para el consumidor local y más aún si este servicio estará enfocado principalmente a nivel corporativo.

Considera que esto ayudará mucho a mejorar las relaciones entre los anfitriones (equipos o asociaciones) con sus clientes, invitados especiales e inversionistas. Además, agregó que al ser el fútbol el rey de los deportes y la actividad más practicada y seguida en el país, se vuelve una catapulta en donde las empresas y los clubes pueden encontrar una oportunidad de negocio mediante la entrega de valor a los potenciales clientes. Pablo José Acosta también ha sido productor y promotor de los mayores espectáculos artísticos en el país, como los shows de Metálica, Maná, Justin Bieber, Elton John, Alejandro Fernández, entre otros. Dada su activa participación y vasto conocimiento de esta industria, afirma que el „Hospitality“ es sin duda una herramienta necesaria y todavía con enorme potencial económico. “Un proyecto serio, bien estructurado y ambicioso en el país ayudaría a maximizar la rentabilidad de cualquier evento, y se ofrecería por primera vez un verdadero trato VIP a personas que estén dispuestas a vivir una experiencia diferente” comenta. Agregó también que este negocio tendría mucho potencial para diversificar los ingresos de cualquier empresa. “A pesar que se han dado

remotos casos de „Hospitality“ en programas musicales o deportivos siempre habrá empresas que puedan desarrollar beneficios exclusivos a través de la tercerización del servicio VIP”. En las Copas de la FIFA, los Juegos Olímpicos y otros eventos regionales como la Copa América y las Eliminatorias al Mundial, las estrategias de marketing deportivo y de „Hospitality“ no pueden faltar.

Sugiere además que este tipo de servicios en el deporte son necesarios para la evolución del mismo en el Ecuador. Cuando se preguntó acerca del mercado objetivo, mencionó que la propuesta presentada estaba bien enfocada porque este servicio VIP es uno de los más cotizados y casi siempre requeridos por corporaciones. Se puede brindar un mejor trato a autoridades e inversionistas, tener la oportunidad de mostrar la cultura gastronómica del país para tener una atención con invitados y socios aportantes, demostrar la hospitalidad innata en los ecuatorianos, e incluso para premiar de cierta forma a los mejores empleados de las compañías o ganadores de diferentes promociones de los auspiciantes. Acosta reitera que sería un servicio indispensable poder ofrecer un espacio físico en excelentes condiciones al momento de una negociación entre representantes de jugadores, cesiones de derechos de imagen e incluso al momento de cerrar un contrato de „sponsorship“. Se puede ofrecer servicios de restaurante con chefs especializados, barras con bocaditos y bebidas alcohólicas, traductoras bilingües, puertas y acceso exclusivo desde las playas de estacionamiento a la localidad en el estadio, etc. Agregó que la mejor publicidad para este negocio es aquella que se hace a través de recomendaciones personales, es decir un marketing viral. “Una vez que un ejecutivo prueba el servicio y llenas las expectativas del cliente de seguro lo va a sugerir, en mi caso sin dudas lo haría”. Como anécdota dentro del campo de „Hospitality“, el Sr. Acosta recuerda una ocasión en que el seleccionado “Felipao” Caicedo con su representante lo invitaron a un partido en Basilea, Suiza, y cenando descubrió que dentro de la Sala VIP del estadio, había una puerta camuflada para acceder a otra sala para “Special Guests”, es decir un espacio habilitado solamente para los dueños y altos ejecutivos del club Basel que es administrado por una multinacional farmacéutica. Para terminar la

entrevista, calificó a esta idea del servicio de hospitalidad en escenarios deportivos de Ecuador como innovadora y con mucho futuro, y señaló que es necesario controlar el nivel de calidad, los precios de los paquetes, y recomendó que se realicen demostraciones para posteriormente concretar alianzas comerciales con los distintos clubes y federaciones para no solo ser pioneros en el mercado sino también líderes vigentes en la industria.

3.11.2.5 Juan Fernando Palacios

Como parte de la investigación de mercados se realizó la entrevista a Juan Fernando Palacios que trabaja como gerente administrativo en AuditSport Ecuador y en MCV Publicidad, en esta última ha desarrollado trabajos relacionados con el deporte como estar a cargo de ubicación de las marcas auspiciantes de la Copa Libertadores y también del trato que se les brinda a los gerentes de dichas empresas. Es por esto que nos pareció un candidato importante para efectuar una entrevista ya que se puede decir que ha elaborado servicios de hospitality.

Al haber trabajado en este ámbito Juan Fernando nos respondió algunas preguntas y también nos realizó algunas sugerencias en una charla que se mantuvo. A continuación se describirá las preguntas que se hizo y sus respuestas.

Para empezar se preguntó si consideraba ¿si una empresa de hospitalito es viable aquí en el país y cuál cree que es el mercado objetivo al que se debería dirigir? Este comento que si es viable realizar un servicio de este tipo en el Ecuador y que en realidad ayudaría al deporte dándole un nuevo aspecto brindándole calidad al espectáculo. En cuanto al mercado objetivo señaló que las empresas, el mercado al que se dirige la empresa, no es al único al que debería enfocarse solamente y si es que lo hace a este le correspondería tener un gancho por medio de una empresa especializada en marketing deportivo como una manera de tercerización.

Ya que él ha trabajado y negociado con algunos clubes del país una de las preguntas fue ¿Qué tan complicado considera el negociar con los clubes del país? Para esto nos explicó que es bastante cumplido aunque se puede llegar a hablar con el club siempre y cuando se le ofrezca algún beneficio más allá de su imagen sino algún bien redituable. En esta parte también se habló de las empresas que ya tienen un vínculo con los clubes y se habló en especial de Liga quien a sus empresas auspiciantes les da un espacio en el estadio, una suite en la que la empresa tiene toda la disposición de realizar lo que ellas quieran, por lo que nos recomendó que esas serían los principales clientes a los que se debería enfocar la empresa. Esto porque estas empresas hacen servicios en estos espacios y podrían contratar a la empresa para que los realice y despreocuparse de todo siendo un beneficio para ambas partes ya que así la empresa no se tendría que preocupar de buscar el espacio dentro del escenario deportivo y solo del servicio y la experiencia vivencial.

Algo muy importante que nos comentó en cuanto a su experiencia en relación a las negociaciones que tiene con empresas del país, es que estas, por alguna cuestión cultural es muy difícil que te atiendan o en palabras de él “no les gusta reunirse, no les gusta escuchar cosas nuevas” por lo que no llegaría la empresa a ofrecerles el servicio. En el caso de que la empresa logre llegar a reunirse con sus clientes hay que tener mucho cuidado con lo que se les presenta ya que cuando se lleva información de otras empresas no les gusta por lo que hay que comentarles cosas relacionadas a sus empresas. En el caso de AuditSport se realizan estudios de la empresa a la que se visita para poder explicarles cosas que deben mejorar, algo muy importante que señaló Juan Frenando es que nunca hay que decirles que hacen algo mal.

Esto aplicado al servicio de hospitality se conversó con él y estuvo de acuerdo con la idea de llegar al cliente de una forma más vivencial, haciéndole que puedan experimentar el servicio sin atacarlo con información la cual las empresas no captan.

3.11.2.6 Ing. Marco Leas

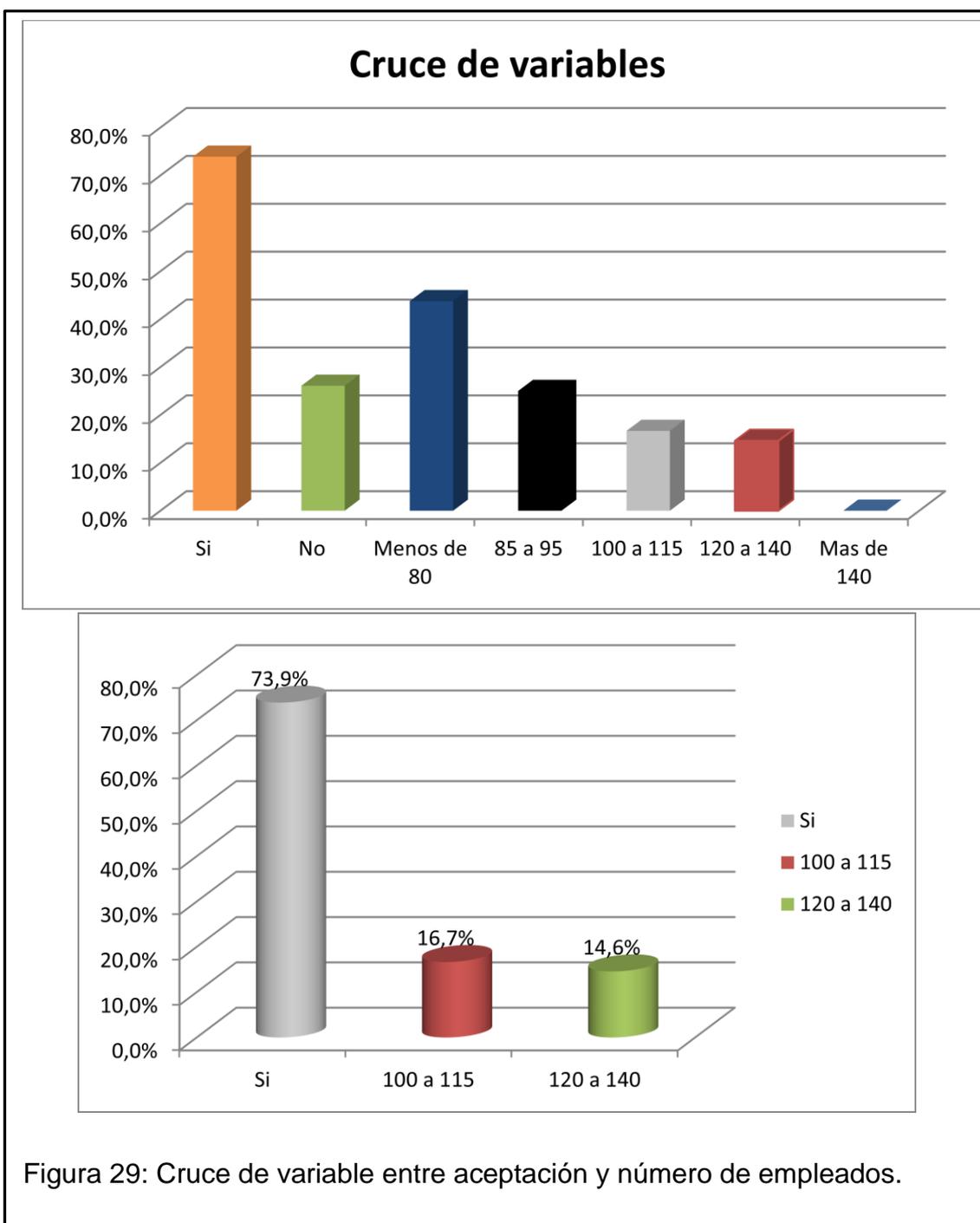
El Ingeniero Marco Oleas, director de Gestión Integral de la empresa ADELCA S.A., otorgó una entrevista para la fase de investigación del proyecto. Comentó que el servicio de hospitality era realmente una oportunidad muy valiosa para el mercado ecuatoriano. Agregó que siempre se realizan integraciones, negociaciones con proveedores, reuniones con inversionistas e incluso reuniones entre amigos y muchas veces no existe un servicio que realmente pueda llenar las expectativas de estos importantes encuentros. Un ambiente deportivo más una buena atención donde exista comida, bebidas y trato preferencial se volvería muy atractivo para este tipo de reuniones. Señaló también que el fútbol es sin duda el deporte rey en el Ecuador y que se podría aprovechar mucho más del mismo con ideas como las que se plantearon en este proyecto.

Aseguró que la mejor manera de promocionar y publicitar este servicio era con entrevistas directas a los encargos de las empresas, con presencia en lugares en donde los encargados de la toma de decisión frecuenten y sobretodo y más importante, realizando servicios de muestra para que el tema se vuelva viral. Indicó además que es una excelente estrategia la que usan las cadenas hoteleras Decamerón, quienes invitan a probar su servicio para que una vez que lo hayan vivido puedan dar fe de lo que ahí sucede y el tema comience a ser viral entre los gerentes y dueños de las distintas empresas.

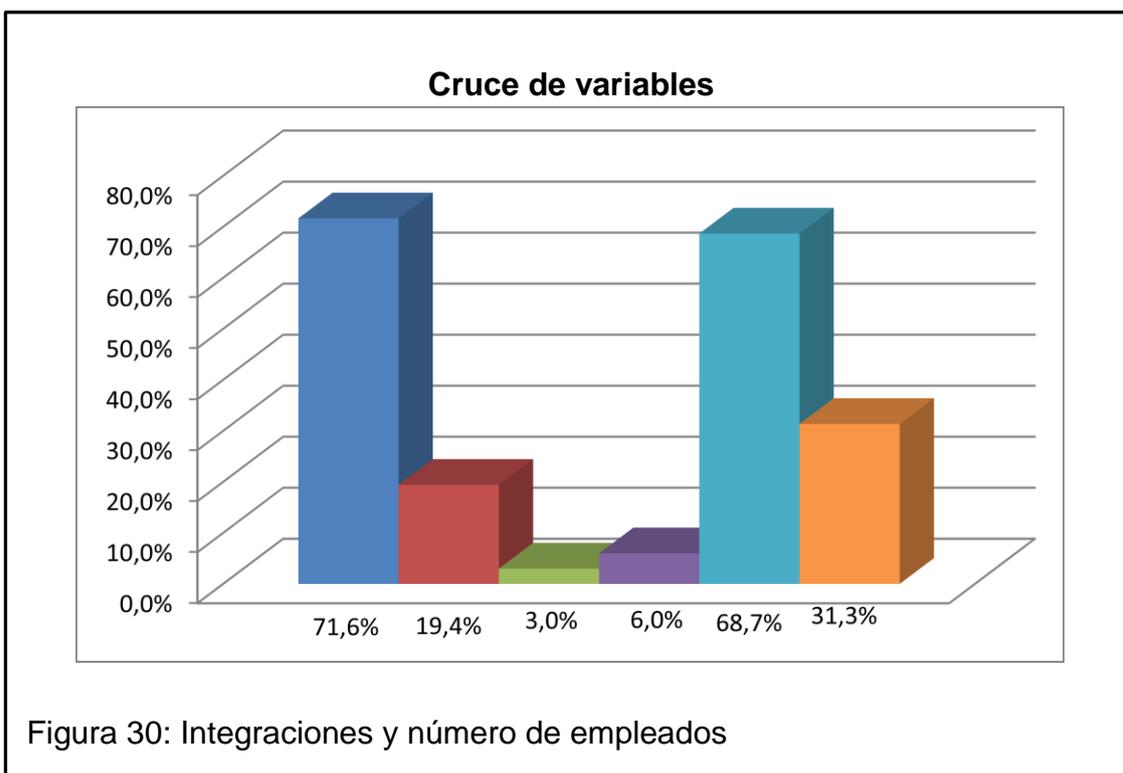
El precio para el ingeniero Oleas definitivamente tendrá que ser algo elevado, confirmó que la mejor estrategia para este tipo de servicios es la de descreme ya que esto ayudaría a mantener el target de la empresa y además definitivamente daría una imagen de un servicio VIP.

Al terminar la entrevista aconsejó que se maneje siempre un nivel alto de empresarios para mantener el concepto principal de la organización. Además recomendó también que sea indispensable tener personal altamente calificado para que la atención al cliente sea la esperada.

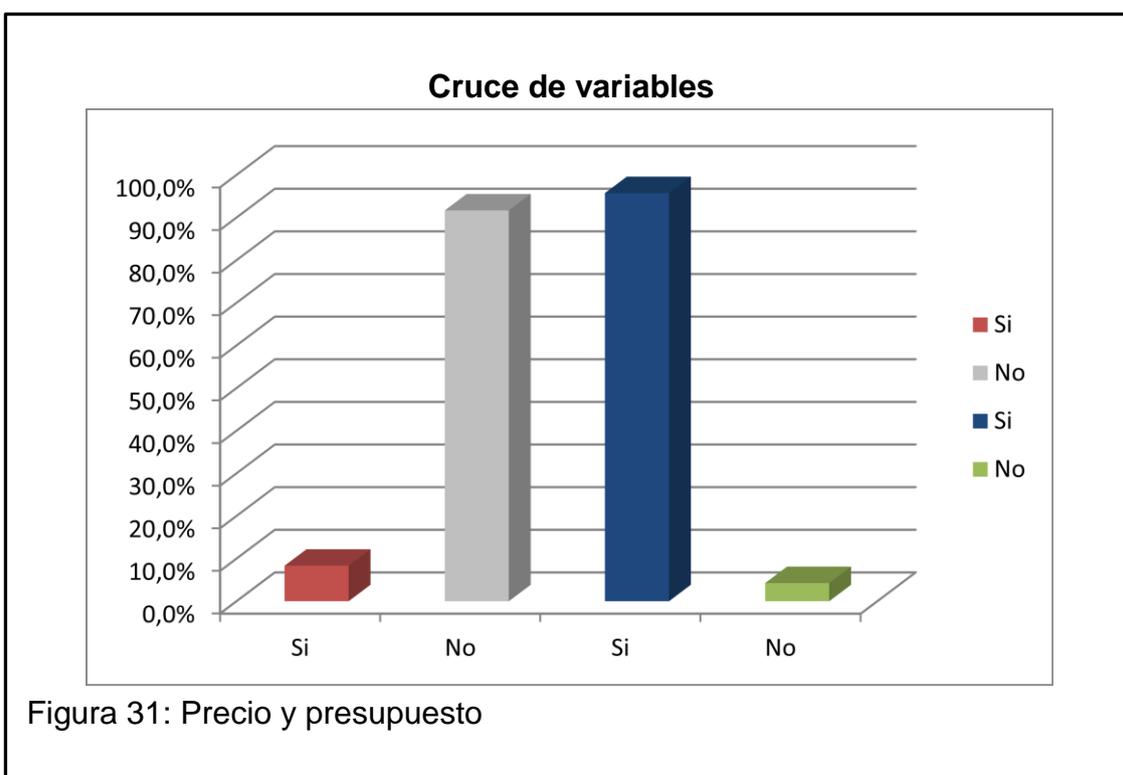
3.12 Cruce de variables



En este cruce podemos ver la referencia entre la cantidad de empresas que disponen de presupuesto y cuanto estarían dispuestos a pagar por un servicio como el descrito. Es así que el 21.3% de empresas cuentan con presupuesto para estas actividades y estarían dispuestas a pagar un total entre \$100 a \$140 por el servicio por persona.



Este cruce nos permite identificar el número de empleados de las empresas que realizan integraciones. Es así que podemos observar que la mayoría de empresas que realizan integraciones con sus públicos tienen 100 o más empleados.



En este cruce podemos ver la diferencia que hay entre las personas que no conocen sobre el servicio de hospitality y personas que quisieran acceder a este servicio. Es evidente que las respuestas de que no han podido acceder a esta herramienta quisieran poder experimentarla para buscar beneficios ya sean personales o empresariales.

3.13 Conclusión general de la investigación de mercados

En conclusión, la investigación de mercado nos revela que si existe interés por parte de nuestro mercado objetivo. Las preguntas de interés resultaron positivas revelándonos que el servicio podría aplicarse dentro del mercado y sobretodo que la predisposición de compra de nuestro segmento es alta.

Se concluye que esta nueva alternativa en el deporte resultará muy llamativa para nuestros futuros clientes, es decir, un vez que utilicen y perciban la calidad del servicio ofrecido, realizarán un proceso de recompra y la actividad será cada vez más rentable.

4. CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia general de marketing

La estrategia básica y general propuesta será la de enfoque, consiste en dirigirse a un segmento específico, es decir aquel target que tenga las características que se busca para que adquieran este servicio. Tal y como se planteó en el capítulo anterior, este segmento son empresas de alto nivel económico reconocidas a nivel nacional, que tengan recursos destinados a integraciones y manejo de relaciones con sus públicos. Por medio de las encuestas se puede observar que existen empresas que estarían dispuestas a pagar una cantidad elevada por un servicio VIP.

La diversificación también formará parte de las estrategias aunque esta será aplicada en un futuro. De esta manera se expandirá el servicio a otro tipo de deportes o espectáculos tal y como solicitaron en las encuestas, concretamente está contemplado en un tiempo no muy lejano el ingresar a otros deportes como tenis, golf y/o básquet para así poder extender la cartera de negocios brindando mayores opciones a los clientes.

4.2 Mix de marketing

4.2.1 Producto o servicio

Kotler define el servicio como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo”. (Kotler, 2008, pág. 199)

Para esta empresa, el servicio que presta inicia desde el preciso momento en que el cliente conoce por primera vez la el producto. Se ofrece una gama de paquetes a su elección, en donde el consumidor viva una experiencia desde el momento que recibe su invitación hasta el momento del espectáculo. Los invitados podrán tener una experiencia única que dependerá de la alta calidad brindada en todas las aristas del servicio. En el caso de esta empresa las

relaciones con los consumidores serán primordiales, es decir, se enfocará a tenerlos como consumidores a largo plazo. Si el servicio fue de su agrado, entonces no se acaba cuando termina el espectáculo deportivo sino hay que realizar una serie de actividades post-venta en donde se logre retener al cliente.

En un futuro se tiene planeado extender el servicio por todo el país para poder expandir más el segmento y por ende el posicionamiento y alcance de la empresa.

En este tipo de actividad se tiene que tener mucho cuidado con el servicio al cliente y la calidad empleada, cualquier aspecto negativo puede hacer que un cliente no regrese o a su vez emita una mala referencia a los demás. Por lo tanto es indispensable tener en cuenta todos los detalles y hacer un seguimiento a los usuarios para tener un control, constante innovación y mejora.

El servicio se basa netamente en brindar valor agregado en un espectáculo deportivo, específicamente en el fútbol ecuatoriano. En tal sentido la empresa se tiene que adaptar a ciertas condiciones para poder generar un servicio de calidad. Este trabajo consiste en atraer clientes que quieran vivir una experiencia distinta, mediante diferentes paquetes que serán ofertados de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente, es decir que la personalización del servicio será otro valor agregado, Por ejemplo en los paquetes más costosos se realizarán actividades vivenciales con catering de alta gama tipo buffet, bebidas soft y alcohólicas ilimitadas, meseros a disposición, parqueaderos VIP, accesos privilegiados, decoración de acuerdo al tema elegido e impulsadoras. Existen también otros paquetes más económicos que, obviamente tendrán menos atractivos. El cliente está en la capacidad de decidir que paquete escogerá, así como variar algunas cosas para que se adapte a sus necesidades y presupuesto.

Los paquetes en general dispondrán de las siguientes comodidades.

- Suites

El servicio de hospitality se lo puede realizar en cualquier instalación ya sea dentro o fuera del estadio. Los espacios a utilizarse dentro de una instalación deportiva serán suites, palcos presidenciales, butacas o palcos, y se realizarán las adecuaciones necesarias para la consecución de este servicio en cualquiera de estos ambientes.



Figura 32: Ejemplo hospitality

Tomado de: Suite Estadio Chelsea FC.

Se toma en cuenta que en algunos casos es posible que no se disponga de una suite por lo que otra opción es disponer de palcos o tribunas acomodadas especialmente para la funcionalidad del servicio. En estos casos para la realización del servicio en estos espacios se necesitara tener una negociación con el club dueño del evento.

- Catering

En todos los paquetes existirá un servicio de Catering especializado con comida y bebidas de alta calidad para que estén a la altura de los clientes. El tipo de comida y bebidas que se sirvan dependerán del paquete que se escoja, por ejemplo en el combo más económico se servirán comida tipo snack,

bebidas soft y bebidas alcohólicas limitadas, así ira subiendo la calidad dependiendo de cómo va subiendo la categoría del paquete como por ejemplo en el último combo se servirá comida buffet proporcionada por una empresa reconocida en servicio de catering como también contara con servicio ilimitado de todo tipo de bebidas de alta calidad.

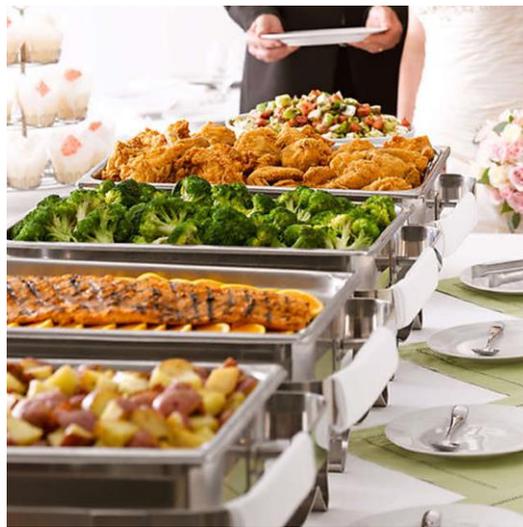


Figura 33: Ejemplo Catering

Tomado de: Urbanspoon

- Personal

El personal se encontrara debidamente capacitado para atender a todos los clientes con respeto y dedicación. Entre estos contaremos con los encargados de la empresa que supervisaran todo el servicio, además se dispondrá de 3 meseros por cada 5 personas que estén en el servicio como también 2 promotoras que darán la bienvenida.



Figura 34: Ejemplo VIP

Tomado de: Jobs.com

- Invitaciones

Para empezar con esta actividad se realizaran servicios de prueba, es decir se organizará un evento de hospitality con una temática específica, catering, bebidas ilimitadas, meseros e impulsadoras. A dicho evento se invitará empresarios de alto nivel para que puedan probar el servicio y conozcan esta nueva oferta en el mercado deportivo, además es una estrategia para viralizar el servicio dentro del mercado. La invitación será personalizada, con motivos específicos que llamen la atención y con contenido original y llamativo. Para tener una idea a continuación hay unos ejemplos con los que se ilustran esta idea.



Figura 35: Ejemplo invitaciones

4.2.1.1 Tipos de paquetes

- Paquete clásico: Servicio VIP especializado en donde se reciba al cliente de una forma cordial, manteniendo su comodidad en todo momento. Este paquete contará con comidas tipo snacks y bocaditos. También contará con bebidas soft y alcohólicas.

El paquete incluirá lo siguiente:

Tabla 12: Paquete

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	ESTACIÓN DE BEBIDAS SOFT (ILIMITADAS)
1	ESTACIÓN DE BEBIDAS ALCOHOLICAS (5 POR PERSONA)
2	MINI SANDUCHE DE JAMON SERRANO Y ALBAHACA EN PAN ARTESANAL
2	MINI SPICY TACOS DE CERDO AGRIDULCE Y CEBOLLAS CARMELIZADAS
1	MINI BROWNIE DE CHOCOLATE NEGRO Y BLANCO
1	FRUTILLA CUBIERTA DE CHOCOLATE (NEGRO O BLANCO)
1	ENTRADA VIP AL ESPECTACULO
1	MESERO
1	HOST

- Paquete ejecutivo: Servicio VIP especializado en donde se reciba al cliente de una forma cordial, manteniendo su comodidad en todo momento. Este paquete contará con bocaditos de primera línea, bebidas soft y alcohólicas. Todo esto junto a una experiencia vivencial escogida y creada por nosotros en donde el cliente sentirá una experiencia nueva en el ámbito deportivo.

El paquete tendrá lo siguiente:

Tabla 13: Paquete

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	ESTACIÓN DE BEBIDAS SOFT (ILIMITADAS)
1	ESTACIÓN DE BEBIDAS ALCOHOLICAS (8 POR PERSONA)
2	PUFF DE MOLDE BLANCO CON ENSALADA CAPRESSE
2	CUCHARITA DE CAMARONES AL AJILLO Y CROUTONS ESPECIADOS
2	WONTONS RELLENOS DE CANGREJO EN SALSA HOISIN
2	TARTELETA DE FRUTOS DEL BOSQUE
2	NOUGATINIS DE NUTELLA Y CHOCOLATE BLANCO
1	ENTRADA ESPECTACULO
1	MESERO C/D 3 PERSONAS
2	HOST

- Paquete clase mundial: Servicio VIP especializado en donde se reciba al cliente de una forma cordial, manteniendo su comodidad en todo momento. Desde que se lo recibe y se lo acomoda en su asiento por medio de promotoras, durante el partido atendiéndolo de una manera excepcional al traerle lo que desee por medio de los meseros y hasta el momento de la finalización del espectáculo en el cual tenemos que fidelizar al cliente, este paquete se caracteriza por llevarse a cabo en

exclusivas suites. También contará con un servicio exclusivo de catering el cual incluye comida de alta calidad con bebidas soft y alcohólicas (ilimitadas las cuales empiezan 2 horas antes del partido y terminan una hora después de su finalización), en este paquete se realizara actividades con el fin de brindar una experiencia vivencial, aparte se incluyen promotoras y se pondrá a disposición del cliente la facilidad de personalizar el servicio por si quiere agregar o modificar alguna cosa.

El paquete incluirá lo siguiente:

Tabla 14: Paquete

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	ESTACIÓN DE BEBIDAS SOFT (ILIMITADAS)
1	ESTACIÓN DE BEBIDAS ALCOHOLICAS (ILIMITADAS)
2	SHOT DE CEBICHE FRITO DE PULPO Y PESCADO AL COCO
2	SKEWERS DE OLIVAS BICOLOR CON ROAST BEEF Y ADEREZO FETA
1	KEBAB DE FRUTAS FRESCAS Y MIEL DE CARDAMOMO
1	SERVICIO DE CATERING (COMIDA BUFFET)
1	ENTRADA ESPECTACULO SUITE
1	MESERO C/D 3 PERSONAS
2	HOST
3	PROMOTORAS
1	INVITACION PERSONAL
1	EXPERIANCIA VIVENCIAL (AMBIENTACIÓN)

En las anteriores tablas podemos apreciar un esquema de cuantos paquetes y personas mínimo tenemos que realizar y como estos van a estar distribuidos durante el año. En la tabla 16 podemos ver que los paquetes se dividen en cantidades por los distintos meses. Como en nuestro proyecto, nos concentramos en el fútbol inicialmente ya que es el deporte que más atrae, creemos que el cumplimiento de la meta de servicios, en especial porque son los meses en los que más partidos del campeonato disponemos.

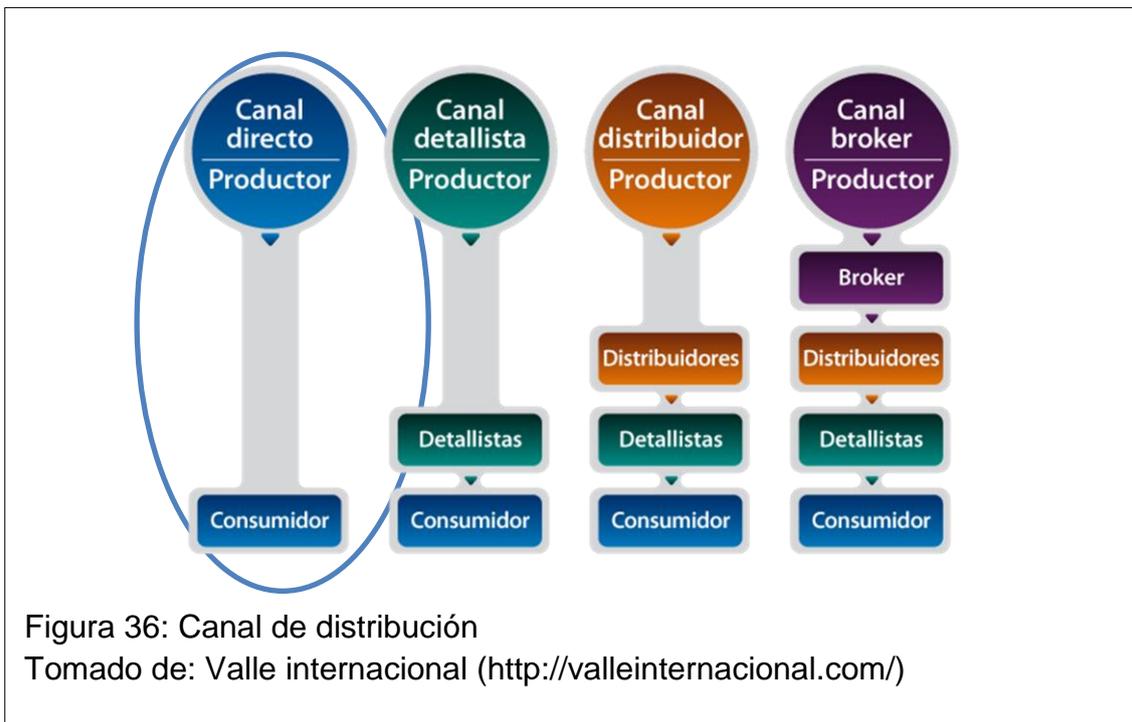
4.2.1.2 Paquetes a vender por año

Tabla 15: Paquetes a vender por año

PAQUETES A VENDER POR AÑO						
PAQUETES	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clásico	20%	10	11	11	12	12
Ejecutivo	50%	26	27	28	30	31
Mundial	30%	15	16	17	17	18
Total		51	54	56	59	61
Personas por paquete		15	15	15	15	15

En la tabla 15 podemos apreciar la cantidad de paquetes que deben realizarse para llegar a un punto de equilibrio. El primer año es necesario cumplir con 51 paquetes distribuidos entre clásico, ejecutivo y mundial. La cantidad de personas de cada paquete puede variar, sin embargo un número tentativo que se maneja y que es factible será de 15 personas.

4.2.2 Plaza



El tipo de canal de distribución que se aplicará es un canal directo entre nosotros que ofrecemos el servicio y el cliente o consumidor, de esta manera eliminaremos cualquier intermediario y podemos ofrecer nuestra experiencia y conocimientos a los clientes.

El tener una línea directa entre la empresa y el consumidor es importante ya que así se puede generar relaciones redituables que generen más para la empresa. Esto también es importante por el tipo de personalización que requiera el cliente ya que gracias a esa comunicación directa se pueden resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.

La plaza en donde se comercializarán los paquetes serán principalmente islas ubicadas en lugares estratégicos en donde las personas pertenecientes al target del proyecto accedan con frecuencia. Estas islas se buscará ubicarlas en clubes deportivos como el Rancho San Francisco, El Condado, Club Jacarandá, etc. También se buscará implementar dichos stands en los estadios de fútbol en la zona VIP.

4.2.3 Promoción

4.2.3.1 Logotipo



El logotipo hace referencia al mix que se busca generar entre los deportes y los negocios. Este servicio está enfocado a empresas quienes de seguro lo usarán como una herramienta y una plataforma para realizar negocios con sus distintos públicos, actividades con sus empleados y distinciones con sus más selectos clientes y proveedores.

El Logo consta de varias figuras que representan la unión entre los deportes y los negocios, dichas figuras están unidas representando a una persona de negocios pateando un balón, es decir el concepto básico y fundamental de esta empresa, los negocios y el fútbol. Esta ilustración encabeza la aparición del nombre de la empresa, "Sportality". La tipografía de la letra utilizada es SilentReaccion con un tamaño de 36 pt.

4.2.3.2 Slogan

La única forma de vivir el deporte

Figura 38: Slogan

Lo que busca este Slogan es convencer al público objetivo que la única manera de vivir el deporte de una manera nunca antes conocida en el país es mediante esta empresa. Es decir, una vez que hayan recurrido a dicha experiencia, tendrán la certeza que este servicio es único en el mercado.

Está realizado con la tipografía RemachineScrip Personal con un tamaño de 24 pt.

4.2.3.3 Publicidad

Para realizar la campaña de publicidad se ha tomado como principal herramienta los resultados de nuestra investigación de mercado, es decir la mayoría de clientes respondió que la mejor manera de llegar a ellos no es emplear medios masivos, sino más bien una estrategia de comunicación directa vía mailing y revistas especializadas.

Es así que la empresa optará por publicitar en revistas especializadas en negocios como Gestión, Inmobiliaria, Diners, etc.

4.2.3.4 Plan de Medios

El plan de medios está basado en los resultados que arrojaron las encuestas, la mayoría de los encuestados respondió que prefieren recibir la información de paquetes y eventos vía email así como en revistas especializadas. Es así que el plan se basará principalmente en una estrategia de mailing dirigida a nuestro target y en revistas de interés de los clientes. Es muy importante recalcar que la principal estrategia de publicidad va a ser una estrategia viral, esto consiste en realizar distintos paquetes a empresarios de alto nivel de empresas top del país de manera gratuita para que así puedan apreciar de primera mano el servicio, logrando así que la empresa este de boca en boca en el círculo de amistades que puedan tener estas personas.

4.2.3.4.1 Pautaje en revistas:

Tabla 16: Pautaje revistas

Revista	Frecuencia (número de veces)	Tipo de pauta	Duración
SOHO	1 x mes	Contraportada	3 meses
Inmobiliaria	2 x mes	Contraportada e inserto	5 meses
Diners	1 x mes	Inserto	5 meses
EKOS	2 x mes	Contraportada	3 meses
Gestión	1 x mes	Media Página e inserto	5 meses

4.2.3.4.2 Estrategia Viral

Para la implementación de esta estrategia se realizara entre 2 a 3 servicios totalmente financiados por la empresa en donde se invitaran gerentes y dueños de empresas elite del país. El objetivo de esta inversión es generar una experiencia diferente, vivir el deporte y sobretodo presenciar cómo funciona esta herramienta y las características y beneficios que ofrecerá para sus públicos y actividades.

4.2.3.5 Relaciones Públicas

Este es uno de los departamentos más importantes de la empresa, estará a cargo de manejar las relaciones con los clientes y sobretodo de recibir las quejas y recomendaciones de los usuarios de este servicio. Una de las principales aristas de este negocio será la atención personalizada y de alta calidad por lo tanto este departamento será uno de los más valiosos para la creación de valor en la compañía. Kotler define a las relaciones publicas como “otra importante herramienta de promoción masiva” (Kotler, 2008, pág. 390), por lo tanto si se hacen buenas relaciones con los clientes, estos serán los principales voceros en el mercado.

4.2.4 Precio

Según Kotler el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Kotler, 2008, pág. 263)

En esta organización el precio será fijado de acuerdo a todos los ítems y requerimiento que cada paquete tenga. Es decir cada ítem tendrá un costo y de acuerdo al paquete que el cliente requiera será fijado el precio.

Se utilizará una estrategia de descreme, es decir empezara con precios altos y paulatinamente bajarlos para fidelizar a nuestro mercado objetivo y después ir bajando para que se vuelvan accesibles para todo el segmento.

Asimismo, se utilizará una estrategia de liderazgo en costos, gracias a la integración vertical hacia atrás y la diversificación de producto podremos reducir los costos y potenciar la utilidad

En el capítulo nueve que trata los temas financieros de la empresa se encuentra detallado específicamente los precios que tentativamente se manejan para cada paquete por persona a lo largo de los 5 años. Esto está basado en los costos actuales de los ítems que conforman el paquete base, sumado a gastos fijos, hemos logrado manejar un margen de precios que parten de un porcentaje del margen bruto que se detalla en el balance general. Hay que tener claro que los paquetes se pueden personalizar por parte del cliente por lo que los costos variarían y así también los precios.

4.2.4.1 Política de precios

La fijación de precios dependerá mucho de los costos de los distintos paquetes más el porcentaje de gastos fijos y más el porcentaje de ganancia determinado por la empresa.

Como nuestro servicio se ajusta a cada paquete el precio puede cambiar, ya que depende de cada cliente y de la frecuencia en la que se puede dar el servicio siendo un factor muy importante del cual no tenemos control es la organización y fechas en las que se van a realizar los distintos espectáculos deportivos.

Como una política de pago la empresa ha propuesto que por lo menos el 70% del servicio sea cancelado antes de la realización del mismo, esto porque manejamos varios proveedores a los cuales se los tiene que cancelar inmediatamente y no podemos correr el riesgo de que se cancelen los contratos de servicios y la empresa tenga que responder a los proveedores que nos dan sus servicios sin tener un ingreso.

El servicio se lo podrá cancelar máximo con una semana de anticipación dado que la empresa tiene que gestionar todos los servicios que contrata para la realización del evento.

4.3 Táctica de ventas

La principal táctica de venta se alinea con la estrategia viral de publicidad que queremos realizar, ya que al conseguir que la empresa se posicione entre personas que son nuestro principal segmento nos garantiza que podemos tener contratos servicios por varias veces al año, esto gracias a que las personas que serán invitadas a los primeros servicios son gente de mucho renombre en el medio y van a generar que otras personas quieran esta herramienta para su empresa o para ellos mismos.

Así mismo, se aplicara una táctica de pull que estará basada principalmente en la captación de clientes en los stands ubicados en lugares estratégicos para de esta manera se incentive y promocióne el proyecto entre las personas que visiten dichos lugares.

4.4 Política de servicio al cliente y garantías

La personalización y el manejo hacia los clientes será una característica clave en el servicio al cliente, ya que el trabajo empieza desde atraer al comprador hasta después de brindado el servicio, es por eso que el personalizar los distintos paquetes será muy importante al momento de interactuar con los clientes. Además existen ciertas normas y características del servicio que la empresa estipulara para que todos sus trabajadores la cumplan, estas se detallan a continuación:

- Antes de cada servicio se les dará capacitaciones a los empleados con normas que tienen que seguir, aparte de las que maneja la empresa normalmente, los servicios requerirán de características diferentes dependiendo del extracto o tipo que sea el cliente.
- Todos los empleados tienen que saludar de la manera más cordial al cliente.
- En todos los servicios se tiene que conocer los nombres de las personas a las que se les atiende, así tanto como sus gustos y preferencias. Como por ejemplo en el caso de tragos preferidos o si estos disponen de preferencias especiales como ser vegetariano.
- Se mantendrá códigos de vestimenta para todos los empleados, tenga o no contacto con el cliente. Esto ya que la empresa tratara con personas de nivel adquisitivo alto.

5. CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia de operaciones

Antes de implementar una estrategia de operaciones es necesario tomar en cuenta la percepción de los clientes al momento de escoger un producto o servicio. La calidad y el servicio son los elementos que más atraen a los consumidores, por lo tanto son estos dos patrones los que más influyeron al momento de implementar una estrategia de operaciones.

La calidad será siempre un patrón muy subjetivo, es decir dependerá del gusto y análisis de cada cliente. Por esto se debe decidir considerar este punto como primordial para el desarrollo de cada uno de los procesos que se llevarán a cabo dentro de la empresa.

El servicio será el principal diferenciador, es decir, el sello distintivo en el mercado. La principal ventaja competitiva será el servicio personalizado, es decir intentar adaptarse a las más altas exigencias de cada uno de los clientes que deseen vivir la experiencia del hospitality.

Las estrategias de operaciones con las que se debe trabajar en este proyecto son las siguientes:

- Maximización de recursos: Esta es una de las principales estrategias de operaciones. Maximizar la utilización de recursos para de esta manera incurrir lo menos posible en desperdicios o gastos innecesarios que afecten a la economía de la empresa.
- Manejo de tiempos reales: El giro del negocio depende estrictamente de la organización y horarios de realización de cada evento deportivo, es decir, tener que ajustarse a las fechas y horas que los organizadores dispongan en cada encuentro deportivo. Por este motivo una estrategia de operaciones es manejar tiempos reales en montajes y entregas, traslados, invitaciones, etc. Esto de seguro será percibido por los clientes y ayudará al momento de la recompra.

- Servicio de primera calidad y atención personalizada: En todos los momentos que existan contacto directo con el cliente, la atención será de primera, personalizada y orientada a una vivencia y percepción de altos estándares. Esta será la estrategia más importante en todo proceso a realizarse.

5.2 Ciclo de operaciones

A continuación se detalla mediante flujogramas todos los procesos que se realizan en la empresa desde la captación del cliente hasta la preparación del día del evento.

5.2.1 FLUJOGRAMA

5.2.1.1 Proceso General

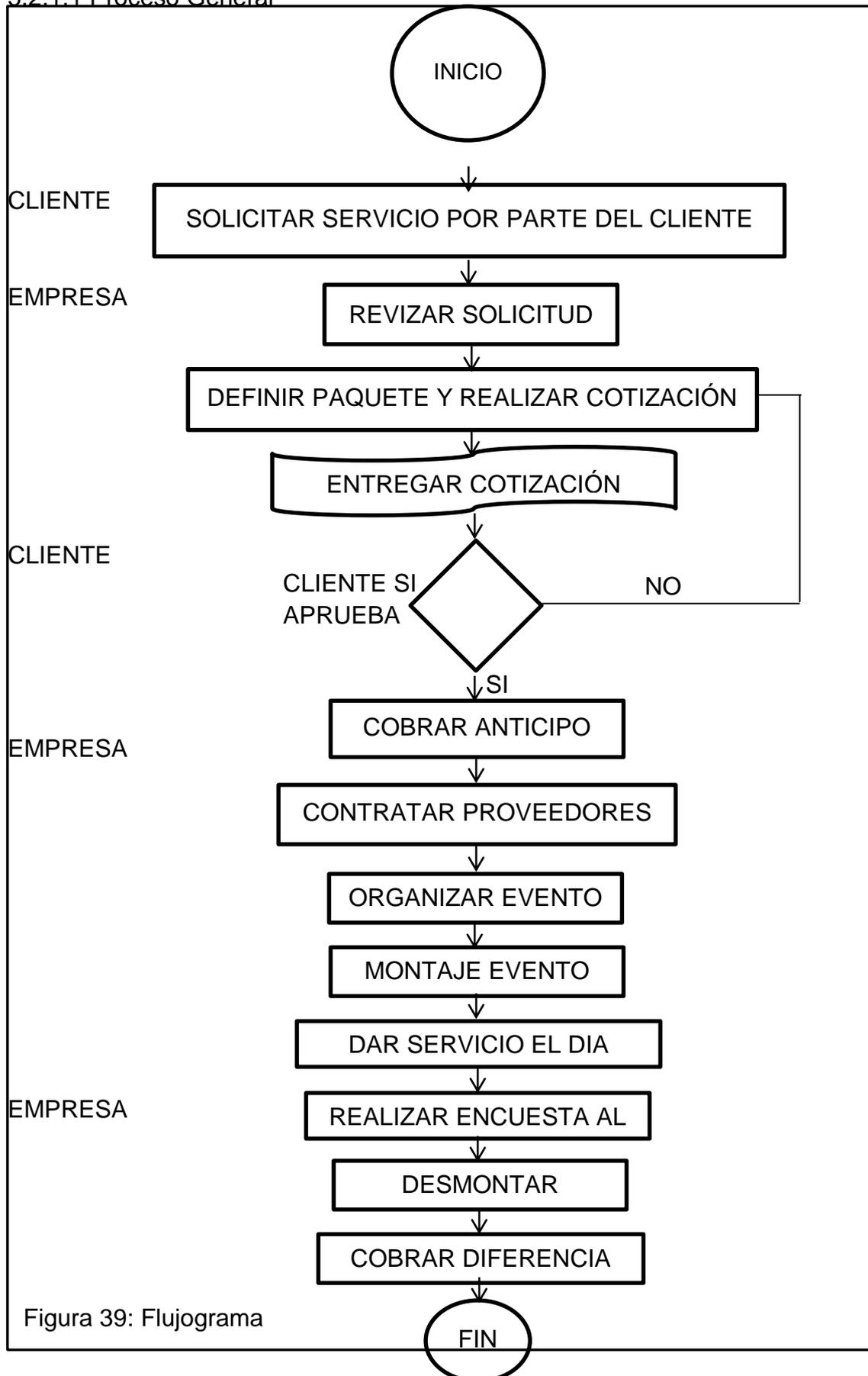


Figura 39: Flujograma

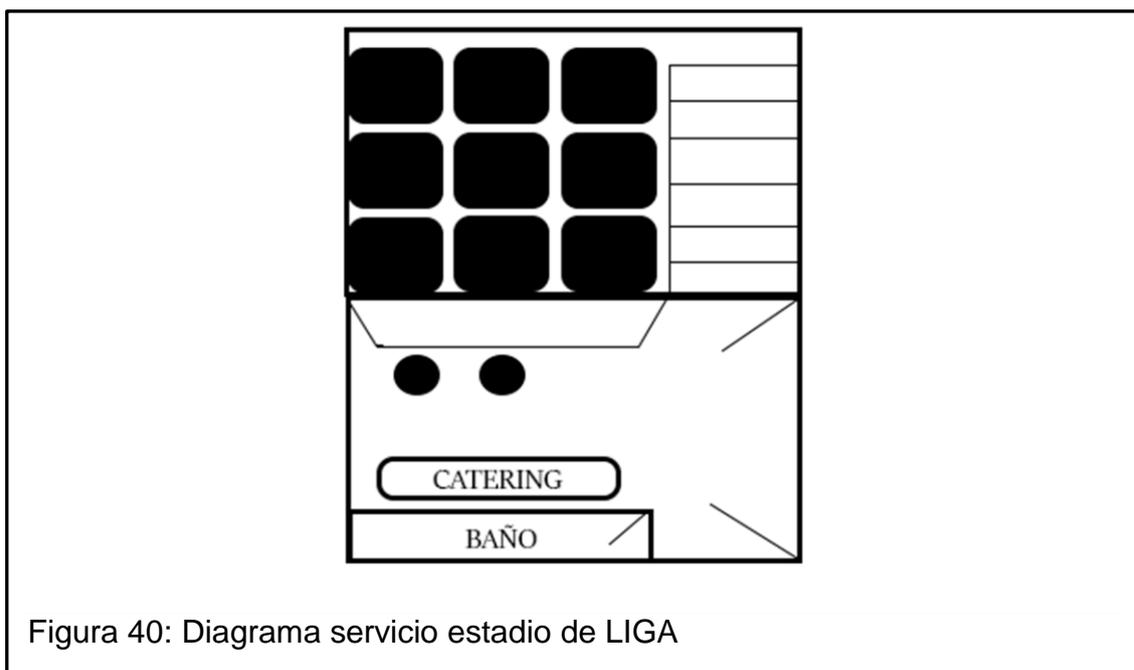
5.3 Requerimiento de equipos y oficina

Para la empresa no es indispensable tener equipos de alto nivel ya que el servicio no requiere de los mismos, sin embargo para que la compañía funcione es indispensable tener equipamiento básico:

- 2 computadoras
- 2 escritorios
- 2 sillas
- 1 modem
- 1 router
- 1 Teléfono

5.4 Instalaciones

Dado que la empresa no necesita estrictamente un lugar físico para trabajar no es de principal necesidad que se muestre un diagrama de distribución de las oficinas, sin embargo si es necesario saber cómo se podría armar uno de los servicios, como por ejemplo el paquete que se realizaría en el estadio de LIGA de Quito en el cual la empresa cuenta con una suite a disposición. Este paquete se acomodaría de la siguiente manera.



5.5 Locación Geográfica

La empresa cuenta con un local en donde se realizaran todas las operaciones administrativas con el fin de facilitar a los clientes la localización de la misma. Esta estará ubicada en la calle El Día y Telégrafo N37-202.

5.6 Aspectos regulatorios y legales

Para poder comenzar a funcionar legalmente como empresa y dar paso a las operaciones de la misma es de vital importancia realizar varios trámites y procedimientos, en ciertas instancias legales y municipales.

Los documentos necesarios para esta actividad son los siguientes:

- Registro Único de contribuyentes (RUC)
 - “Número de identificación para todas las personas naturales o jurídicas que realicen actividad económica en el Ecuador” (Internas, RUC, 2014)
 - Requisitos
 - “Formularios 01^a y 01B
 - Escrituras de constitución, Nombramiento del representante legal o agente de retención.
 - Presentar el original y entregar una copia de la cédula del representante legal o Agente de retención.
 - Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.
 - Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo” (Internas, SRI, 2014)
 - Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)
 - “Documento Habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito” (Intendencia de Policía)

6. CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura organizacional

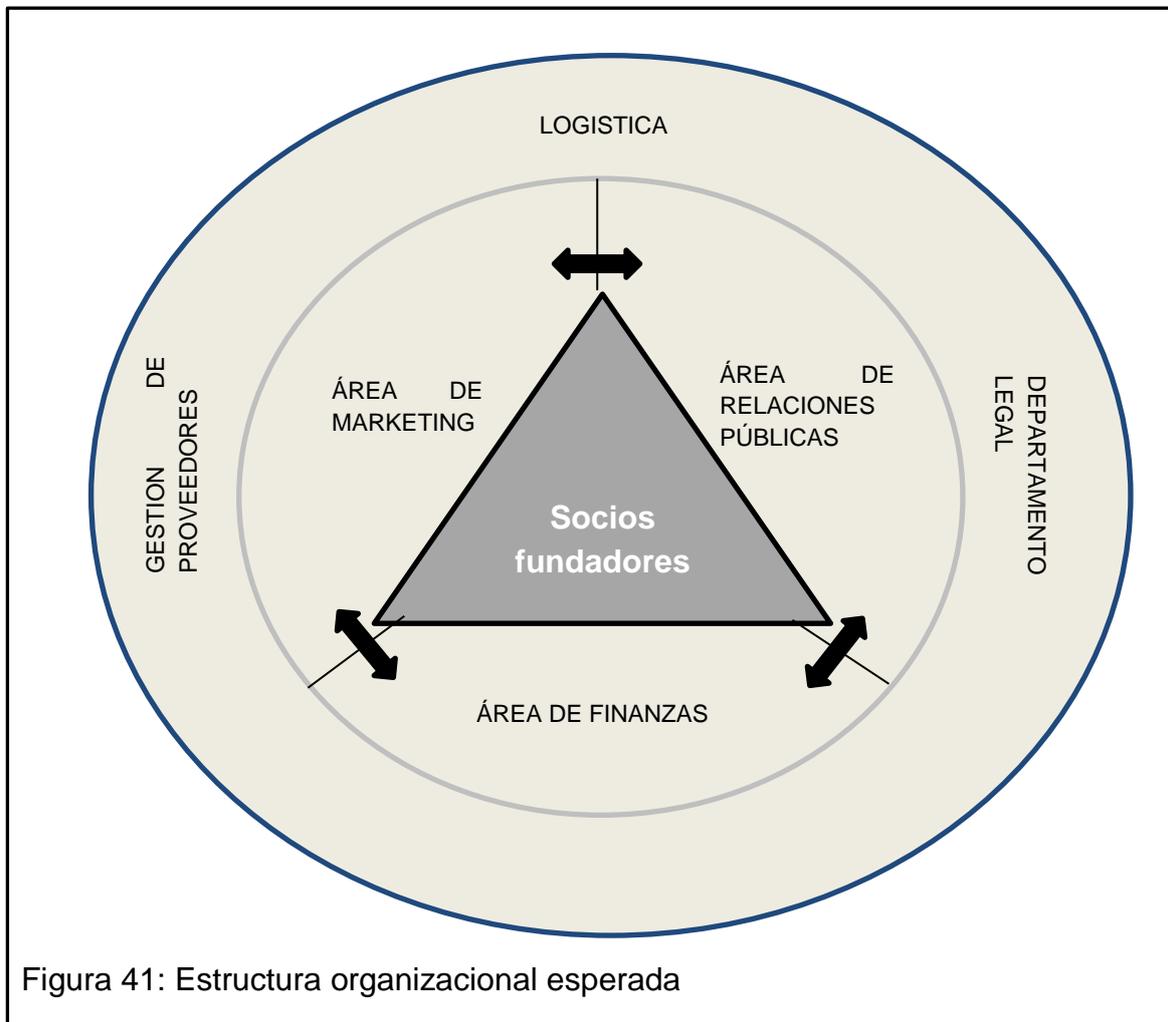


Figura 41: Estructura organizacional esperada

La estructura de la empresa como se puede ver en la Figura 41, es muy simple ya que en el eje principal son los socios fundadores, es decir, todos responden a ellos, sin embargo estos también se encuentran dentro de la empresa y son responsables de algunos cargos. La empresa dispone de tres áreas claves: finanzas, relaciones públicas y marketing. Como la firma también necesita de otras funciones, ha dispuesto un sector para las áreas externas en las que se incluye el departamento legal, departamento logístico y departamento de gestión de proveedores.

6.2 Personal administrativo clave y sus funciones

Ya que la empresa está constituida por socios que van a tomar cargos dentro de la empresa, es necesario tener ciertos requerimientos para aplicar diferentes cargos, logrando así tener un personal capacitado que aporte para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

1) GERENTE GENERAL

- Nombre del cargo: Gerente General
- Descripción: Es el encargado de manejar toda relación directa con los responsables de cada área para estar al tanto de todos los detalles de la empresa, el rol de este es clave ya que se encarga de tomar todas las decisiones claves de la empresa. Este cargo puede ser conformado por una junta designada por los socios.
- Aptitudes: La persona que se encuentre en este cargo debe ser un líder nato que sepa cómo manejar un grupo de gente y sabe lidiar con cualquier problema operativo. Por esto, es fundamental que cuente con una gran experiencia en el plano laboral.
- Funciones: El principal cargo que tendrá esta persona es de ser el representante legal de la empresa para la constitución de la misma, aparte tendrá que atender toda la parte administrativa y operativa de la empresa.
- Personal a cargo: Toda la organización

2) SECRETARIA

- Nombre del cargo: Secretario/a
- Descripción: Es el encargado de notificar al Gerente General cualquier inconveniente que suceda en la empresa, así como atender a nuevos clientes que se acerquen o se comuniquen con la empresa, entre otras funciones.
- Perfil: Tener una edad comprendida entre los 18 a 45 años, es necesario tener el título de bachiller. Esta puede ser una pasante de carreras como

administración, marketing deportivo y/o negocios ya que aprenderá mucho del sector y le servirá de experiencia.

- Aptitudes: Ser proactivo, organizado y responsable, tener facilidad de comunicación y tener un conocimiento generalizado de las diferentes áreas de la empresa.
- Funciones: Gestionar todos los requerimientos que provengan de la Gerencia General y de los distintos departamentos de la empresa. Atender las solicitudes del cliente y registrar las actividades necesarias a realizar para el mejoramiento de la compañía.
- Reporta a: Gerente general

3) GERENTE DE MARKETING

- Nombre del cargo: Gerente de Marketing
- Descripción: Es el encargado de manejar todas las estrategias de mercadeo de la empresa. Esto incluye la publicidad y promoción.
- Aptitudes: Ser proactivo, tomar la iniciativa si sabe que algo va a funcionar siempre buscando el bienestar de la empresa.
- Funciones: diseñar, implementar y evaluar las estrategias de mercadeo, promoción y publicidad de la empresa
- Reporta a: Gerente general

4) GERENTE DE FINANZAS

- Nombre del cargo: Gerente de finanzas
- Descripción: Es el encargado de la parte administrativa de la empresa, tiene que manejar las finanzas y contabilidad. Igualmente responsable del costeo y fijación de precios de cada paquete.
- Aptitudes: Buen manejo de las cuentas contables, normativa tributaria vigente, manejo de modelos de costeo.
- Funciones: Manejo de las finanzas y contabilidad de la empresa, fijación de precios de cada paquete, además de administrar la gestión de cobranza y gestión de pago a los proveedores.

- Reporta a: Gerente General

5) GERENTE DE RELACIONES PUBLICAS

- Nombre del cargo: Gerente de Relaciones Públicas
- Descripción: se encarga de mantener relaciones comerciales con los clientes para que estos mantengan activa su cuenta en términos de producción.
- Aptitudes: Una persona carismática que sepa comunicarse con los clientes de una manera amigable y respetuosa, cultivando relaciones comerciales de largo plazo.
- Funciones: Generar reuniones y relaciones con los distintos clientes.
- Reporta a: Gerente General y Gerente de Marketing

6.3 Plan de compensaciones

Según el Ministerio de Relaciones Laborales, el pago de los salarios y sueldos debe cumplir con todas las leyes vigentes del código del trabajador. Entre las principales obligaciones que tiene una empresa están:

Décimo Tercer Sueldo: “El décimo tercer sueldo (décima tercera remuneración) o bono navideño, es un beneficio que reciben los trabajadores bajo relación de dependencia y corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.” (Ecuador Legal Online, 2013). Este debe ser cancelado hasta el 24 de diciembre de cada año.

Décimo Cuarto Sueldo: “El Décimo cuarto sueldo (decimocuarta remuneración) o bono escolar es un beneficio y lo deben percibir todos los trabajadores bajo relación de dependencia, Y consiste en un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago (1SBU en el 2014).” (Ecuador Legal Online, 2014)

Fondos de Reserva: este es un pago obligatorio que tienen las empresas con trabajadores en carácter de dependencia, este pago mensualmente equivale a

8.33% de la remuneración aportada mensualmente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Tabla 17: Beneficios sociales

BENEFICIOS SOCIALES	
Aporte patronal	10,50%
Aporte personal	9,45%
Décimo tercero	8,33%
Vacaciones	4,17%
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,33%

6.1.3 Incremento de salarios en el Ecuador

En el Ecuador anualmente se incrementa un porcentaje al salario básico unificado, basándose en el índice de la producción y/o inflación, esto ha hecho que año a año las empresas ajusten sus presupuestos para estar de acuerdo con la ley.

Tabla 18: Incremento de salario

AÑO	SBU	INCREMENTO (%)
2015	354	4,11%
2014	340	6,47%
2013	318	8,33%
2012	292	10,61%
2011	264	10%
Promedio		7,90%

6.4 Política de empleos y beneficios

La compañía ofrecerá todos los beneficios que la ley disponga para los empleados, además se llegarán a acuerdos con empresas aseguradoras que ofrezcan planes de salud y odontología con descuentos especiales para los empleados de la empresa. Asimismo, se buscarán acuerdos para con empresas de venta de productos de primera necesidad para que de igual manera puedan obtener beneficios y descuentos especiales los empleados.

6.5 Roles de pago

Tabla 19: Roles de Pago

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCI MO TERCER	DÉCI MO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	500	2	12.000	1.133	10.867	1.000	708		500	1.260	3.468	15.468
Ayudante	354	1	4.248	401	3.847	354	354		177	446	1.331	5.579
TOTAL			16.248	1.535	14.713	1.354	1.062	-	677	1.706	4.799	21.047

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCI MO TERCER	DÉCI MO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	518	2	12.440	1.175	11.265	1.037	708	1.037	518	1.306	4.606	17.046
Ayudante	367	1	4.404	416	3.988	367	354	367	183	462	1.734	6.138
TOTAL			16.844	1.591	15.253	1.404	1.062	1.404	702	1.769	6.340	23.184

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCI MO TERCER	DÉCI MO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	537	2	12.897	1.218	11.679	1.075	708	1.075	537	1.354	4.749	17.646
Ayudante	380	1	4.566	431	4.134	380	354	380	190	479	1.785	6.350
Vendedor	500	1	6.000	567	5.433	500	354		250	630	1.734	7.734
TOTAL			23.462	2.216	21.246	1.955	1.416	1.455	978	2.464	8.268	31.730

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCI MO TERCER	DÉCI MO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	557	2	13.370	1.263	12.107	1.114	708	1.114	557	1.404	4.897	18.268
Ayudante	394	1	4.733	447	4.286	394	354	394	197	497	1.837	6.570
Vendedor	518	1	6.220	587	5.633	518	354	518	259	653	2.303	8.523
TOTAL			24.324	2.297	22.026	2.027	1.416	2.027	1.013	2.554	9.037	33.361

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCI MO TERCER	DÉCI MO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	578	2	13.861	1.309	12.552	1.155	708	1.155	578	1.455	5.051	18.912
Ayudante	409	1	4.907	463	4.443	409	354	409	204	515	1.891	6.798
Vendedor	537	1	6.448	609	5.839	537	354	537	269	677	2.375	8.823
TOTAL			25.216	2.382	22.835	2.101	1.416	2.101	1.051	2.648	9.317	34.533

7. CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner en marcha el negocio

- (1) Constitución legal de la empresa
- (2) Acceso al crédito bancario o capital de inversión
- (3) Obtención de permisos de funcionamiento municipales
- (4) Adecuación de planta del local (oficinas administrativas)
- (5) Compra de equipos, muebles y enseres
- (6) Evaluación de los mejores proveedores
- (7) Selección y negociación con proveedores
- (8) Contratación del personal
- (9) Capacitación del personal
- (10) Negociaciones con clubes
- (11) Definir lugares fijos donde realizar los servicios
- (12) Ajustar los paquetes a los proveedores que se elijan
- (13) Negociaciones con futuros clientes
- (14) Realizar prueba piloto
- (15) Analizar los posibles riesgos y problemas
- (16) Realizar un plan de contingencia
- (17) Compra de material publicitario
- (18) Anuncio en revistas específicas
- (19) Inicio de las operaciones

7.2 Diagrama de GANTT

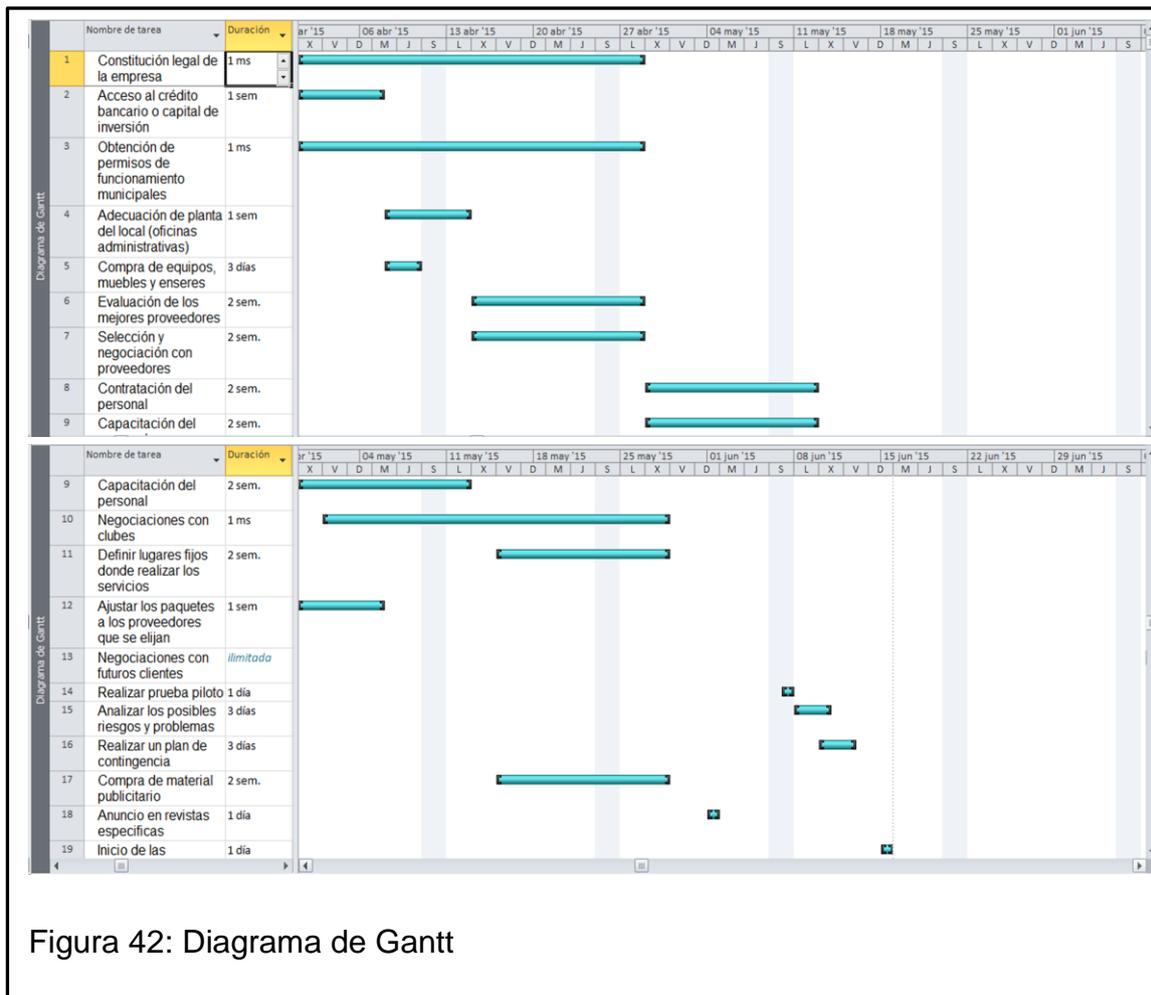


Figura 42: Diagrama de Gantt

7.3 Riesgos e imprevistos

Dado que es un servicio nuevo sabemos que en el transcurso de las operaciones pueden presentarse problemas que se tienen que solucionar a la brevedad posible, es por esto que tenemos que estar conscientes de los potenciales riesgos que pudiéramos tener y generar planes de contingencia.

Dado que nuestro giro de negocio no depende solo de la empresa, ni de nuestra planificación, tenemos que ser muy previsivos y recursivos al momento de analizar los posibles riesgos que existan en cada una de nuestras operaciones. Para todas estas posibles situaciones se tendrá previsto un plan de acción, desde cambio de lugar de la actividad hasta la devolución del dinero como última opción.

7.3.1 Financiamiento del proyecto

Como inversión inicial cada socio tiene contemplado invertir 10.000 dólares americanos, puesto que la inversión inicial es de \$20.000.

7.3.2 Arrendamiento del local

El local en donde van a estar ubicadas las oficinas administrativas de la empresa es proporcionado por uno de los socios. Esta la oficina en este momento tiene la capacidad suficiente para que trabajen todos los empleados.

7.3.3 Problemas con proveedores

Como nuestro servicio depende de proveedores es una relación que tenemos que cultivar y fomentar. Algunas acciones en cuanto al manejo de proveedores:

- Firmar contratos de trabajo con cada uno de los proveedores para de esta manera minimizar el riesgo de incumplimiento.
- En todos los servicios que tengamos se analizaran los proveedores seleccionados, de acuerdo a sus características y condiciones particulares.
- Se tendrá una lista de proveedores sustitutos back up de los proveedores primarios.
- En el caso de que algún proveedor nos quede mal, este ingresará en una lista negra para no volver a contar con sus servicios.

8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Criterios y supuestos utilizados

- 1) Al no existir actualmente este servicio en el mercado ecuatoriano podemos tomar como competencia a los mismos equipos deportivos, los cuales podrían realizar este tipo de servicio a las empresas, la diferencia entre ellos y nosotros es que los equipos no necesariamente tienen el expertis, mientras que la empresa busca brindar una mejor calidad a un evento ya existente y que las empresas lo disfruten.
- 2) Para la implementación de la empresa se tomó un segmento base el cual se caracteriza por empresas reconocidas en el mercado ecuatoriano, teniendo así un límite de empresas como nicho de mercado. Sin embargo tenemos que tener en cuenta que el mercado ecuatoriano está en crecimiento e ingresan constantemente varias empresas al país, así como también las existentes crecen año a año, por lo que nuestro segmento de mercado irá variando, obligándonos a tomar medidas y crecer en cuanto a calidad y cantidad de servicios.
- 3) En un futuro la empresa tiene contemplado un crecimiento horizontal con el fin de poder ser nuestros propios proveedores y que no tengamos que depender de terceros y así abaratar costos.
- 4) La ubicación geográfica de la empresa se localizara en el centro – norte de Quito siendo así una gran ventaja ya que se encuentra en el sector empresarial de la ciudad, lo que facilitara las distintas negociaciones que realizaremos para los servicios que se realicen.
- 5) El organigrama está contemplado a ir consolidando las áreas críticas del negocio a partir del tercer año de la constitución de la empresa, al principio solo estará conformada por los dos socios los cuales se encargaran de realizar todas las operaciones administrativas y de operación en cada servicio.
- 6) Para el cálculo del precio de venta al público, se tomó como referencia todos los costos de los paquetes base, sumados a los gastos fijos que tiene la empresa y aumentando un porcentaje de utilidad por paquete por persona que adquiera el servicio.

- 7) Para la fijación de sueldos de la empresa se tomó en cuenta el salario básico que actualmente es de \$354. Se consideró también el promedio de los últimos cinco años para poder calcular el incremento que tendrá el salario básico unificado en el Ecuador.
- 8) Nuestros servicios están regulados a la organización de los distintos eventos sin tener injerencia en ellos por lo que nos tenemos que ajustar a fechas y horarios que dispongan las distintas organizaciones.

8.2 Riesgos críticos

En esta sección se suponen distintas situaciones que podrían pasar en el transcurso de las distintas operaciones de las actividades de la empresa, por lo que se han identificado los problemas que podrían presentarse.

8.2.1 Ingreso de competidores con mayor capacidad administrativa y operativa

Al ser un servicio nuevo en el mercado ecuatoriano es muy posible que entren nuevos competidores con mayor fuerza operativa y administrativa lo cual nos perjudicaría al conseguir nuevos contratos de servicio ya que podrían ofrecer mayor cantidad y calidad de servicio.

Solución

El objetivo de la empresa es poder captar gran parte del mercado en los primeros años para así consolidar a los distintos clientes y generar fidelización a la empresa. De igual manera se intentara crear barreras de entrada para los nuevos competidores como por ejemplo el generar contratos y convenios con los distintos clubes y sobretodo con los organizadores oficiales de los distintos eventos.

8.2.2 Escasez y falta de compromiso de los proveedores

Al trabajar con varios proveedores es muy posible que estos nos queden mal en algún servicio o exista escasez de productos en el mercado y nos afecte

directamente ya que los productos que nos proporcionan son piezas claves del servicio que brindamos.

Solución

Es por este problema que una de las operaciones que realizaremos es tener varios proveedores en lista de los distintos servicios que adquiramos, logrando así tener planes o contactos de reserva que nos permitan no generar dependencia.

8.2.3 Aumento en el costo de los proveedores

Uno de los principales problemas que se pueden presentar es el aumento de los costos de los proveedores.

Solución

En realidad este no sería un problema ya que cada servicio que se realiza se revisa primero los costos antes de pasar un precio al cliente por lo que sí existe un aumento de costos en los proveedores este afectaría inmediatamente al precio que se le pasa al cliente.

Una de las principales soluciones que podemos implementar en este caso es comprar todos los productos no perecibles al por mayor para así abaratar costos y tener stock.

Y otra de las soluciones que se pueden aplicar es disponer de capital de reserva por si sucede algo como esto y podamos estar preparados para un aumento de los costos.

9. CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión inicial

Tabla 20: Resumen inversión inicial.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
	Año 1
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	7.857
Muebles y enseres	534
Equipos de computación	1.079
Total activos fijos	1.613
Intangibles	10.600
TOTAL	20.070
Inversión Acumulada	20.070
FINANCIAMIENTO	
Préstamos	-
Accionistas	20.000
Total financiamiento	20.000

9.2 Costos fijos y variables

9.2.1 Costos fijos

9.2.1.1 Gastos operacionales

Tabla 21: Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativos	30.540	32.933	34.009	34.766	35.923
Sueldos	21.047	23.184	23.996	24.838	25.710
Arriendo	2.400	2.488	2.579	2.674	2.772
Gasolina vehículo	720	746	774	802	832
Servicios básicos	1.200	1.244	1.290	1.337	1.386
Internet	540	560	580	602	624
Suministros de oficina	300	311	322	334	347
Contabilidad	1.200	1.244	1.290	1.337	1.386
Varios	600	622	645	669	693
Depreciaciones	413	413	413	53	53
Amortizaciones	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120
Ventas	8.043	8.582	16.824	18.137	19.006
Sueldos			7.734	8.523	8.823
Publicidad	4.100	4.250	4.406	4.568	4.736
Tarjetas de Crédito	1.577	1.733	1.873	2.018	2.179
Otros gastos de ventas	3.943	4.331	4.684	5.045	5.447
Total Gastos	38.583	41.514	50.833	52.903	54.929

9.2.2 Costos variables

Tabla 22: Costos de los paquetes base

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clásico	10.326	11.775	12.208	13.806	14.313
Ejecutivo	32.183	34.647	37.249	41.374	44.323
Mundial	38.522	42.598	46.922	48.644	53.396
Total Costos Variables	81.031	89.021	96.379	103.824	112.031

Tabla 23: Costos de los paquetes base por persona

Costos por paquete x persona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clásico	68,84	71,37	73,99	76,70	79,52
Ejecutivo	82,52	85,55	88,69	91,94	95,32
Clase Mundial	171,21	177,49	184,01	190,76	197,76

9.3 Estado de resultados actual y proyectado

Tabla 24: Estado de Resultados en el escenario esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	131.430	144.375	156.120	168.180	181.560
Costos	81.031	89.021	96.379	103.824	112.031
Paquetes	81.031	89.021	96.379	103.824	112.031
Utilidad Bruta	50.399	55.354	59.741	64.356	69.529
Gastos Administrativos	30.540	32.933	34.009	34.766	35.923
Sueldos	21.047	23.184	23.996	24.838	25.710
Arriendo	2.400	2.488	2.579	2.674	2.772
Gasolina vehículo	720	746	774	802	832
Servicios básicos	1.200	1.244	1.290	1.337	1.386
Internet	540	560	580	602	624
Suministros de oficina	300	311	322	334	347
Contabilidad	1.200	1.244	1.290	1.337	1.386
Varios	600	622	645	669	693
Depreciaciones	413	413	413	53	53
Amortizaciones	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120

Gastos de Ventas	9.620	10.314	18.698	20.155	21.184
Sueldos	-	-	7.734	8.523	8.823
Publicidad	4.100	4.250	4.406	4.568	4.736
Tarjetas de Crédito	1.577	1.733	1.873	2.018	2.179
Otros gastos de ventas	3.943	4.331	4.684	5.045	5.447
Total Gastos	40.160	43.247	52.707	54.921	57.107
Utilidad Operativa	10.239	12.107	7.035	9.435	12.422
Intereses préstamos					
Utilidad antes de impuesto (EBT)	10.239	12.107	7.035	9.435	12.422
Participación laboral	1.536	1.816	1.055	1.415	1.863
Impuesto a la renta	2.590	3.063	1.780	2.387	3.143
UTILIDAD NETA	6.113	7.228	4.200	5.633	7.416

9.4 Margen bruto y operativo

9.4.1 Margen bruto

En cuanto a la Utilidad Bruta podemos ver que el primer año tenemos un mayor ingreso dando como resultado una utilidad bruta de 50.399, esto es positivo ya que se tiene un saldo con el que se puede afrontar el resto de gastos que genera la empresa. Durante los siguientes años tenemos un aumento de gastos anuales.

9.4.2 Margen operativo

El margen operativo antes de impuestos del primer año es positivo ya que obtenemos el 50% de la inversión inicial y anualmente va aumentando a excepción del tercer año que existe un desnivel ya que se agregó un nuevo empleado, aun así el saldo es positivo.

9.5 Balance general actual y proyectado

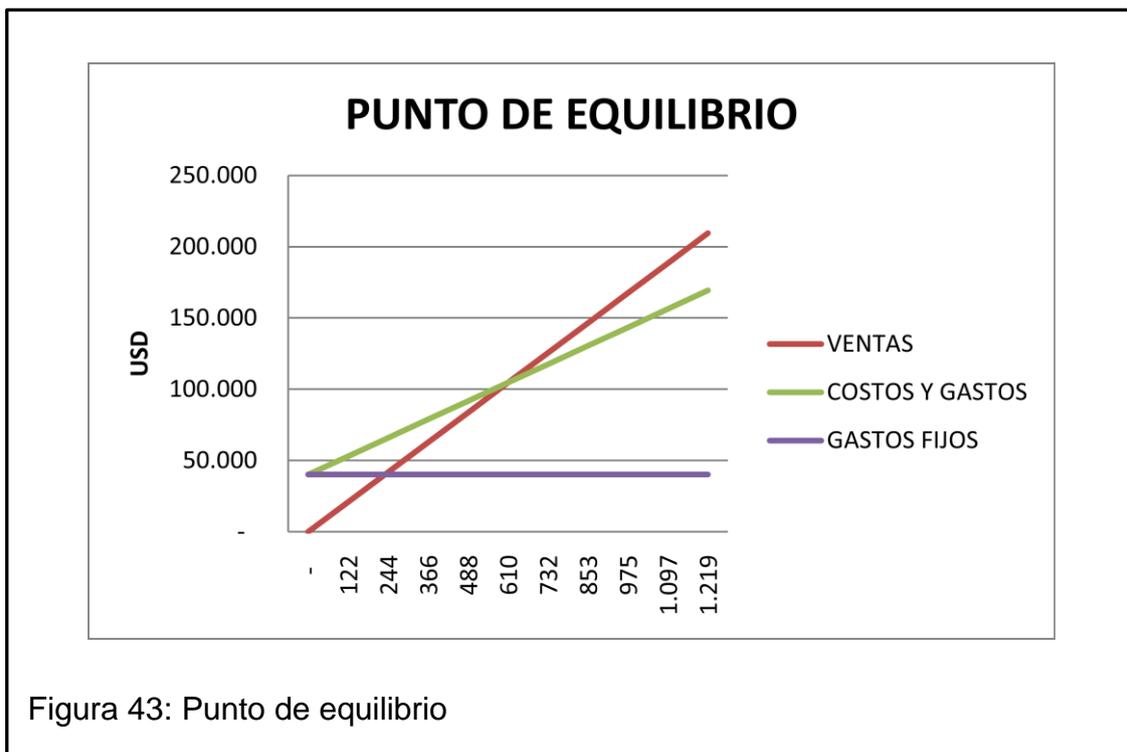
Tabla 25: Resumen del Balance General Desapalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	7.787	11.367	17.317	21.780	26.586	32.259
Cuentas x cobrar		8.762	9.625	10.408	11.212	12.104
Activos Corrientes	7.787	20.129	26.942	32.188	37.798	44.363
Muebles y enseres	534	534	534	534	534	534
Equipos de computación	1.079	1.079	1.079	1.079	1.079	1.079
Dep. Acumulada		(413)	(826)	(1.239)	(1.293)	(1.346)
Activos Fijos netos	1.613	1.200	787	374	320	267
Activos diferidos	10.600	8.480	6.360	4.240	2.120	-
Total activos	20.000	29.809	34.089	36.802	40.238	44.630
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		6.753	7.418	8.032	8.652	9.336
Pasivos Corrientes	-	6.753	7.418	8.032	8.652	9.336
Préstamos bancarios LP	-					
Capital social	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Utilidades retenidas		3.056	6.670	8.770	11.586	15.294
Total patrimonio	20.000	23.056	26.670	28.770	31.586	35.294
Total pasivo y patrimonio	20.000	29.809	34.089	36.802	40.238	44.630

9.6 Punto de equilibrio

Tabla 25: Punto de Equilibrio

	1	2	3	4	5	
<i>VENTAS</i>	765	810	840	885	915	
Costos Variables	81.031	89.021	96.379	103.824	112.031	
Gastos Adm, ventas y finan	40.160	43.247	52.707	54.921	57.107	
<i>Costo total</i>	121.191	132.268	149.085	158.745	169.138	
Precio de venta promedio	171,80	178,24	185,86	190,03	198,43	
Costos Fijos por Unidad	52,50	53,39	62,75	62,06	62,41	
Costos Variables por Unidad	105,92	109,90	114,74	117,32	122,44	
Costo Unitario	158,42	163,29	177,48	179,37	184,85	
Utilidad bruta por Producto	13,38	14,95	8,37	10,66	13,58	
<i>UTILIDAD</i>	10.239	12.107	7.035	9.435	12.422	
Cantidad de Equilibrio paquetes	610	633	741	755	752	
Margen Bruto	0,08	0,08	0,05	0,06	0,07	
Representa del total proyectado	80%	78%	88%	85%	82%	
Clásico	10	11	11	12	12	20 %
Ejecutivo	26	27	28	30	31	50 %
Mundial	15	16	17	17	18	30 %



9.7 Indicadores financieros (AÑO 1)

9.7.1 Índice de liquidez

- Capital de trabajo

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	
CAPITAL DE TRABAJO=	\$ 8762 - \$ 6753
	\$
	2.009,00

El capital de trabajo basándonos solo en la parte corriente que tiene la empresa al primer año

- Razón corriente

RAZÓN CORRIENTE=	ACTIVO CORRIENTE
	PASIVO CORRIENTE
RAZÓN CORRIENTE=	\$ 8.762,00
	\$ 6.753,00
RAZÓN CORRIENTE=	\$ 1,30

9.7.2 Índice de rentabilidad

- ROI

ROI=	UTILIDAD NETA	
	INVERSIÓN INICIAL	
ROI=	\$	6.113,00
	\$	20.000,00
ROI=		31%

- ROE

ROE=	UTILIDAD NETA	
	PATRIMONIO PROMEDIO	
ROE=	\$	6.113,00
	\$	23.056,00
ROE=		27%

- ROA

ROE=	UTILIDAD OPERACIONAL	
	ACTIVOS TOTALES	
ROE=	\$	10.239,00
	\$	29.809,00
ROE=		34%

9.7.3 Análisis de sensibilidad

Tabla 26: Distintos escenarios

	VARIACION DE CANTIDAD	VARIACION DE COSTOS	PESO
Escenario Esperado	0,00%	0,00%	70%
Escenario Optimista	3,37%	-3,37%	15%
Escenario Pesimista	-3,37%	3,37%	15%

ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
PESIMISTA	0	20%	1,00	5,00
ESPERADO	10.908	39%	1,54	3,39
OPTIMISTA	21.815	59%	2,09	2,18

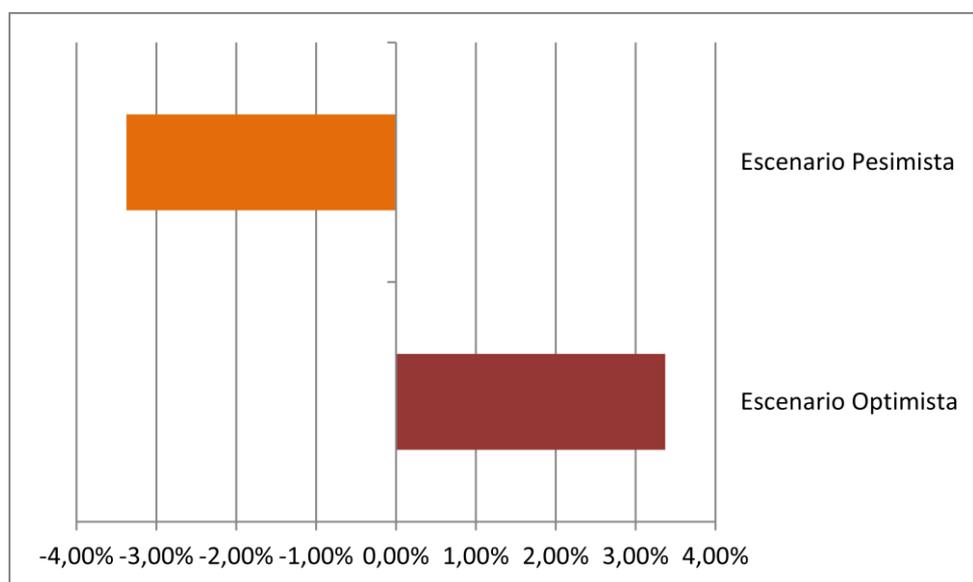


Figura 44: Distintos escenarios

9.8 Modelos financieros

9.8.1 Modelo Camp – Valoración de los activos financieros

Tabla 27: Modelo CAPM

CAPM	
Beta	1,210
Bono del estado	6,89%
Riesgo País	5,69%
Prima de Mercado	6,02%
Costo de oportunidad Apalancado	19,86%

	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	0,0%	11,1%	33,7%	0,0%
Aportes socios	100,0%	19,9%	19,9%	19,9%
	100,0%			
			CPPC	19,9%

Tabla 28: Índices

SIMBOLO	VALOR	OBSERVACIONES	FUENTES
Rf	6,89	Títulos de deuda emitidos por el Gobierno Central a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con el objetivo de financiar el déficit del presupuesto del Estado o para destinar estos recursos a ciertos proyectos.	(BVQ "Departamento Técnico", 2014)
β	1,21	Beta reapalancado de la industria del comercio al por menor	(Betas By Sector, 2015)
Rm - Rf	6,02	Valor de riesgo de las acciones en periodos de largo plazo	(Damodaran, 2015)
EMBI	5,69	Índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.	(BCE, 2015)

9.9 Flujo de efectivo actual y proyectado

Tabla 29: Flujo de Efectivo

	ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		6.113	7.228	4.200	5.633	7.416
(+) depreciación y amortización		2.533	2.533	2.533	2.173	2.173
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(8.762)	(863)	(783)	(804)	(892)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		6.753	666	613	620	684
Flujo neto de caja operativo		6.636	9.564	6.563	7.622	9.381
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(1.613)					
Pre operacionales	(10.600)					
Flujo de caja neto por inversiones	(12.213)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	-					
Aportes accionistas	20.000					
Pago de Prestamos						
Dividendos pagados a accionistas		(3.056)	(3.614)	(2.100)	(2.816)	(3.708)
Flujo neto de caja por act. Financieras	20.000	(3.056)	(3.614)	(2.100)	(2.816)	(3.708)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		7.787	11.367	17.317	21.780	26.586
FLUJO DE CAJA NETO	7.787	3.580	5.950	4.463	4.806	5.673
Caja Final	7.787	11.367	17.317	21.780	26.586	32.259

9.10 Valoración

Tabla 30: Valoración

Flujo de efectivo disponible del inversionista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		6.788	8.027	4.664	6.255	8.236
Depreciación y amortización (+)		2.533	2.533	2.533	2.173	2.173
Variación de capital de trabajo		(2.009)	(197)	(170)	(184)	(208)
Gastos de Capital	(20.070)					
Deuda	-					
Pago Principal Deuda						
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		-	-	-	-	-
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(20.070)	7.312	10.363	7.027	8.245	10.201
Flujos descontados	(20.070)	6.100	7.213	4.080	3.994	4.123

Tabla 31: VAN Y TIR

VAN	5.440	
TIR	31,31%	
B/C	1,27	
Plazo de pago	3,67	años

Tabla 32: Flujo de efectivo proyectado

Flujo de efectivo proyectados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		6.788	8.027	4.664	6.255	8.236
Depreciación y amortización (+)		2.533	2.533	2.533	2.173	2.173
Variación de capital de trabajo		(2.009)	(197)	(170)	(184)	(208)
Gastos de Capital	(20.070)					
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(20.070)	7.312	10.363	7.027	8.245	10.201
Flujos descontados	(20.070)	6.100	7.213	4.080	3.994	4.123

Tabla 33: VAN y TIR

VAN	5.440	
TIR	31,31%	
B/C	1,27	
Plazo de pago	3,67	años

9.11 Fijación de precios

Tabla 34: Precios tentativos

Precios	Margen Bruto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clásico	70%	121,00	125,00	130,00	135,00	140,00
Ejecutivo	60%	137,00	142,00	147,00	152,00	158,00
Clase Mundial	50%	266,00	276,00	286,00	296,00	307,00

10 CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

Los socios han decidido comenzar el proyecto con capital propio. Al requerir un monto inicial relativamente bajo, los inversionistas decidieron dividirlo en dos partes iguales y aportar personalmente la misma cantidad. El monto inicial requerido es de 20.000 dólares, este monto se utilizara para tener un flujo de efectivo que nos permita comenzar con las labores fundación de la empresa, contratación de proveedores, contratos con equipos y adquisición de enseres de oficina.

10.2 Estructura de capital y deuda

Nuestra compañía iniciará sus actividades con un capital propio de 20.000 USD, como se mencionó anteriormente, esto será utilizado para poner en marcha la firma y sobre todo para tener un flujo de efectivo que nos permita tener liquidez al momento de un evento. Este capital inicial será dividido en dos partes iguales por los dos socios fundadores. El resto de capital provendrá de los mismos eventos ya que nuestro margen de ganancia es alto y pretendemos recapitalizar para aumentar el patrimonio de la empresa.

Tabla 35: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
	Año 1
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	7.857
Muebles y enseres	534
Equipos de computación	1.079
Total activos fijos	1.613
Intangibles	10.600
TOTAL	20.070
Inversión Acumulada	20.070
FINANCIAMIENTO	
Préstamos	-
Accionistas	20.000
Total financiamiento	20.000

Tabla 35: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
	Año 1
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	7.857
Muebles y enseres	534
Equipos de computación	1.079
Total activos fijos	1.613
Intangibles	10.600
TOTAL	20.070
Inversión Acumulada	20.070
FINANCIAMIENTO	
Préstamos	-
Accionistas	20.000
Total financiamiento	20.000

10.3 Política de capitalización

Después de cada año fiscal, la empresa generará recursos por medio de su giro de negocio, dichos recursos serán destinados a pagos de utilidades, impuestos, sueldos y salarios. Una vez concluido este proceso y obtenida la utilidad neta, es decir, aquella libre de todo importe.

10.4 Tasa interna de retorno para el inversionista

El TIR (Tasa Interna de Retorno) para los inversores es una parte de la TIR total, es decir, se asigna una cantidad determinada de acuerdo al número de inversores que tenga el proyecto.

En el caso de Sportality, existen dos inversores, por lo tanto tendrá el 50% del retorno.

La tabla a continuación detallará el TIR para los inversionistas.

Tabla 36: Flujo de Efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(20.070)	7.312	10.363	7.027	8.245	10.201
TIR del Proyecto	31,31%					
Participación del inversor	50%					

Ver Anexo 8 los demás datos económicos.

11. CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el plan de negocios para la determinación de la factibilidad de nuestro proyecto, hemos considerado varias conclusiones y recomendaciones que de seguro serán útiles para la buena ejecución del proyecto.

11.1 Conclusiones

- Como principal conclusión a la que se llegó, es que el proyecto es viable si se lo realiza de manera planificada y bien estructurada en todos los procesos, desde que se funda la prensa hasta la implementación de los servicios y relaciones con los clientes post servicio.
- Con las investigaciones realizadas se sabe que la industria en la que esta empresa se posiciona no es muy extensa y se compone de pocas empresas que no realizan actividades similares.
- En base a la industria se concluye que la empresa sería la primera en brindar este servicio en el país por lo que es de gran importancia que al aplicar el servicio se logre posicionar la empresa y se pueda fidelizar al cliente creando así fuertes barreras de entrada para posibles competidores.
- En el aspecto financiero se concluye que el proyecto necesita una inversión considerablemente alta para poder tener una fuerza de ventas fuerte ya que ese es nuestra principal característica a la hora de atraer clientes. Como dato importante el proyecto no necesita mucha inversión en infraestructura lo cual es muy conveniente y reduce gastos de inversión.
- En general en el proyecto hay que prestar mucha atención en la parte de marketing ya que es el área que tiene como meta captar y fidelizar a los

clientes de una manera directa, ya sea con invitaciones y servicios personalizados totalmente gratuitos con el fin de aplicar una estrategia viral y de fidelización al brindar lo mejor que se puede llegando al cliente exacto que tiene la decisión de compra.

- Para la aplicación correcta del servicio se debe realizar un análisis extenso sobre el cliente para saber qué es lo mejor que se le puede ofrecer y lo que este espera.

11.2 Recomendaciones

- La principal recomendación que se da para la implementación correcta de este tipo de servicio es que todo servicio que se realice tiene que estar bien estructurado para su correcta ejecución, analizando todo problema que se pueda presentar y su solución.
- Es importante tomar en cuenta que esta actividad ha tenido un constante crecimiento en los últimos años por sus grandes y positivos resultados, por este motivo recomendamos utilizarla.
- El consumidor es cada vez más exigente y busca un factor diferenciador, por tal motivo con este servicio paralelo el cliente podrá vivir una experiencia distinta.
- El target de este servicio será siempre alto, es decir se recomienda mantenerlo así para satisfacer sus necesidades y hacer de este servicio algo exclusivo y al alcance de pocos.

REFERENCIAS

- Agency, C. I. (10 de Diciembre de 2014). *Central Intelligence Agency*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- BCE. (04 de Marzo de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 05 de Marzo de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Betas By Sector. (Enero de 2015). *Stern NYU*. Recuperado el 05 de Marzo de 2015, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- BVQ "Departamento Tecnico". (Julio de 2014). *Bolsa de Valores Quito*. Recuperado el 05 de Marzo de 2015, de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/140811152801-865a18a6a8b6fe9e8b75aa75e666470b_deudaPublicaJul.pdf
- Chelsea. (s.f.). *Chelsea Football Club*. Obtenido de <http://www.chelseafc.com/>
- CIA. (2013). *CIA, The world factbook*. Obtenido de www.cia.gov/the-worldfactbook/politics
- Cifras, E. e. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf
- Compañías, S. d. (s.f.). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Damodaran, A. (05 de Enero de 2015). *Dmosaram Online*. Recuperado el 05 de Marzo de 2015, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico DF: PEARSON.
- Ecuador Legal Online*. (17 de Diciembre de 2013). Recuperado el 07 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/decimo-tercer-sueldo/>

- Ecuador Legal Online*. (05 de Abril de 2014). Recuperado el 07 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/decimo-cuarto-sueldo/>
- Ecuador, A. d. (s.f.). *MINTEL*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/>
- Enfasis Marketing Estrategico. (s.f.). *Enfasis*. Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de http://www.enfasis.com.gt/site/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=71#
- Explorable.com*. (03 de Noviembre de 2009). Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>
- HOY. (29 de Junio de 2005). *Diario Hoy Ecuador*. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/financiamiento-para-pymes-208239.html>
- Index, N. R. (2014). *Networked Readiness Index 2014*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014, de http://www3.weforum.org/docs/GITR/2014/GITR_OverallRanking_2014.pdf
- Internas, S. d. (2014). *RUC*. Recuperado el 05 de marzo de 2015, de Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec
- Internas, S. d. (2014). *SRI*. Recuperado el 05 de marzo de 2015, de www.sri.gob.ec
- Kotler. (2008). Fundamentos de Marketing. En K. y. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 656). Mexico DF: Pearson.
- Kotler, P. (10 de 05 de 2009). *Historia del Marketing*. Recuperado el 19 de 05 de 2014, de <http://www.slideshare.net/jimenaja/historia-del-marketing>
- Lujerio, A. V. (2 de Diciembre de 2012). *TAEMPERÚ*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de <http://taemperu.blogspot.com/2013/01/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Morgan, J. (10 de Diciembre de 2014). *ambito*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Porter, M. (24 de Mayo de 2013). *EmprendePYMES*. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

Shuttleworth, M. (26 de Septiembre de 2008). *Explorable.com*. Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

Tipos de Investigación. (11 de Octubre de 2013). Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de <http://www.tiposdeinvestigacion.com/>

ANEXOS

ANEXO 1

Empresas a las que se les realizo la encuesta.

EMPRESA:		
EMPRESA:		
#	Texto	Repeticiones
1	IDEL	1
2	ECUASEGURIDAD CIA. LTDA.	1
3	BROCASA S.A.	1
4	Auditsport	1
5	DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS JAIME PAEZ CIA. LTDA.	1
6	RED FINANCIERA RURAL	1
7	BMC DEL ECUADOR	1
8	Audit Sport Latam	1
9	M&M TRAVEL GROUP	1
10	Hotel Achupalla	1
11	FERPLAIM CIA. LTDA.	1
12	CEIMPO	1

EMPRESA:		
7	BMC DEL ECUADOR	1
8	Audit Sport Latam	1
9	M&M TRAVEL GROUP	1
10	Hotel Achupalla	1
11	FERPLAIM CIA. LTDA.	1
12	CEIMPO	1
13	FOUNDRY GLOBAL S.A.	1
14	HELADOS DE RECHUPETE	1
15	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR	1
16	H&M CONSULTORES	1
17	BMC del ecuador	1
18	UDLA	1
19	Wonderground	1
20	Deamax tept	1

EMPRESA:



EMPRESA:

#	Texto	Repeticiones
21	ACE Seguros	1
22	PPL IMPRESORES	1
23	Brentta G	1
24	teleamazonas	1
25	DERMAEXPERT	1
26	Soccer Sport LA BOMBONERITA	1
27	CREANDO AMBUNDANCIA	1
28	Revista Liga	1
29	WORKPLAN SEE	1
30	DIRECTV	2
31	MISIVA	1
32	D.M. DE CIA LTDA	1
33	ELECTROLUX	1

EMPRESA:



27	CREANDO AMBUNDANCIA	1
28	Revista Liga	1
29	WORKPLAN SEE	1
30	DIRECTV	2
31	MISIVA	1
32	D.M. DE CIA LTDA	1
33	ELECTROLUX	1
34	QBE SEGUROS COLONIAL	1
35	MUEBLES Y SERVICIOS	1
36	TODO PRINT	1
37	Servicio Jesuita a Refugiados - Ecuador	1
38	Sportiva	1
39	Sincronía sports marketing	1
40	Bolsa de valores de Quito	1

EMPRESA:



EMPRESA:

#	Texto	Repeticiones
41	ADELCA	1
42	Radio Disney	1
43	Emi Ecuador	1
44	Cerhvalencia	1
45	Teleamazonas	1
46	Juan Valdez Café	1
47	Belcorp	1
48	Computron	1
49	Banco Internacional Desarrollo	1
50	Yanbal	1
51	OFICINA ASESORA DE SEGUROS	1
52	COMO HOGAR	1
53	Extreme Chanlle	1

EMPRESA:



47	Belcorp	1
48	Computron	1
49	Banco Internacional Desarrollo	1
50	Yanbal	1
51	OFICINA ASESORA DE SEGUROS	1
52	COMO HOGAR	1
53	Extreme Chanlle	1
54	F.E.C.N	1
55	Printec	1
56	sWEET	1
57	LILE S.A.	1
58	MEI TOU	1
59	SEGUROS ORIENTE	1
60	Televent S.A.	1

EMPRESA:



Respuestas abiertas

20 Resultados por página ▼

Mostrando 61 - 66. Página 4 de 4  

EMPRESA:

#	Texto	Repeticiones
61	Almacenes Gloria Saltos	1
62	SUDARE	1
63	Bosse	1
64	MACAEM CIA LTDA	1
65	Aucas	1
66	Cuniburo Fútbol Club	1

ANEXO 2

Aquí se encuentran los cargos de los distintos encuestados.

CARGO:		
#	Texto	Repeticiones
1	ING MARKETING	1
2	SUPERVISOR	1
3	GERENTE	1
4	Director Comercial	1
5	PRESIDENTE	1
6	JEFE DE MERCADEO	1
7	GERENTE FINANCIERO	1
8	Gerente Operativo	1
9	Gerente de Marketing	1
10	Gerente general	1
11	GERENTE COMERCIAL	1
12	GERENTE GENERAL	4
13	GERENTE GENERAL	1

CARGO:		
7	GERENTE FINANCIERO	1
8	Gerente Operativo	1
9	Gerente de Marketing	1
10	Gerente general	1
11	GERENTE COMERCIAL	1
12	GERENTE GENERAL	4
13	GERENTE GENERAL	1
14	GERENTE DE LOGISTICA	1
15	Gerente General	5
16	Gerente financiero	1
17	Titulación	1
18	Comerciante	1
19	Gerente Comercial	2
20	No	1

CARGO:



#	Texto	Repeticiones
21	PON. ZONA	1
22	Gerente tecnico	1
23	GERENTE COMERCIAL	1
24	REPRESENTANTE ECUADOR	1
25	Ejecutiva y encargada de redes sociales	1
26	DIRECTOR DE MEDIOS	1
27	Ejecutivo Comercial	1
28	MEDIOS	1
29	PROPIETARIO	1
30	PERSONAL	1
31	EJECUTIVA DE INDEMNIZACIONES	1
32	SECRETARIA RECEPCIONISTA	1
33	GERENTE DE PRODUCCION	1

CARGO:



27	Ejecutivo Comercial	1
28	MEDIOS	1
29	PROPIETARIO	1
30	PERSONAL	1
31	EJECUTIVA DE INDEMNIZACIONES	1
32	SECRETARIA RECEPCIONISTA	1
33	GERENTE DE PRODUCCION	1
34	Coordinadora del área de Comunicación a nivel nacional	1
35	Director general	1
36	Jefe del departamento de marketing	1
37	GERENTE LEALTAD / CUSTOMER EXPERIENCE	1
38	DIRECTOR	1
39	Ejecutivo de Quito	1
40	Jefe de Marketing y AAA	1

CARGO:



#	Texto	Repeticiones
41	Coordinadora de eventos	1
42	Gerente de cuentas Quito	1
43	Atención al cliente	1
44	Gerente de Zona	1
45	Asistente Operativo	2
46	Directora de Medios	1
47	DUEÑA	1
48	ASESORA DE VENTAS	1
49	Asesora comercial	1
50	DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	1
51	Cajero Polifuncional	1
52	GERENTE ZONAL	1
53	CAJERA ADMINISTRATIVA	1

CARGO:



45	Asistente Operativo	2
46	Directora de Medios	1
47	DUEÑA	1
48	ASESORA DE VENTAS	1
49	Asesora comercial	1
50	DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	1
51	Cajero Polifuncional	1
52	GERENTE ZONAL	1
53	CAJERA ADMINISTRATIVA	1
54	Asesor en ventas	1
55	departamento de ventas	1
56	JEFE DE VENTAS	1
57	Gerente De Operaciones Deportivas	1
58	Presidente	1

ANEXO 3

Este es la opción que pusieron los encuestados de donde realizan sus eventos.

¿Cuál es el establecimiento donde los r...		
Respuestas abiertas		
¿Cuál es el establecimiento donde los realiza?		
#	Texto	Repeticiones
1	SALA DE EVENTOS	1

Anexo 4

Aquí podemos ver la opción que dieron al preguntarles con quien asiste a los escenarios deportivos usualmente.

¿Con quién va usualmente al estadio?		
Respuestas abiertas		
20 Resultados por página ▼		
¿Con quién va usualmente al estadio?		
#	Texto	Repeticiones
1	Dirigentes deportivos	1

ANEXO 5

Al preguntarles a los encuestados si han experimentado algún servicio de hospitality nos comentaron en donde lo realizaron.

Si su respuesta es positiva, ¿Ha tenido...		
Respuestas abiertas		
20 Resultados por página ▼		
Si su respuesta es positiva, ¿Ha tenido la oportunidad de experimentar algún servicio así?		
#	Texto	Repeticiones
1	mundial de futbol	1
2	Maracana	1
3	Mundiales de fútbol 2002, 2006, 2010 y 2014	1

ANEXO 6

Estas son las opciones que nos dieron los encuestados de donde les gustaría que se proporcione el servicio aparte de los escenarios deportivos.

¿Quisiera que el servicio proporcionado...		
Respuestas abiertas		
20 Resultados por página ▼		
¿Quisiera que el servicio proporcionado sea solo en los espacios deportivos?		
#	Texto	Repeticiones
1	Hoteles, hosterías,	1
2	CENTROS DE CONVENCIONES	1
3	Todos Publicos	1
4	Conciertos	1
5	Hoteles, estadios, conciertos	1
6	Hoteles, hosterías, fincas.	1
7	Depende tipo de evento	1
8	en todo lado	1
9	Hoteles	1
10	HOTELES-RECEPCIONES	1
11	centro de convenciones - hoteles	1

ANEXO 7

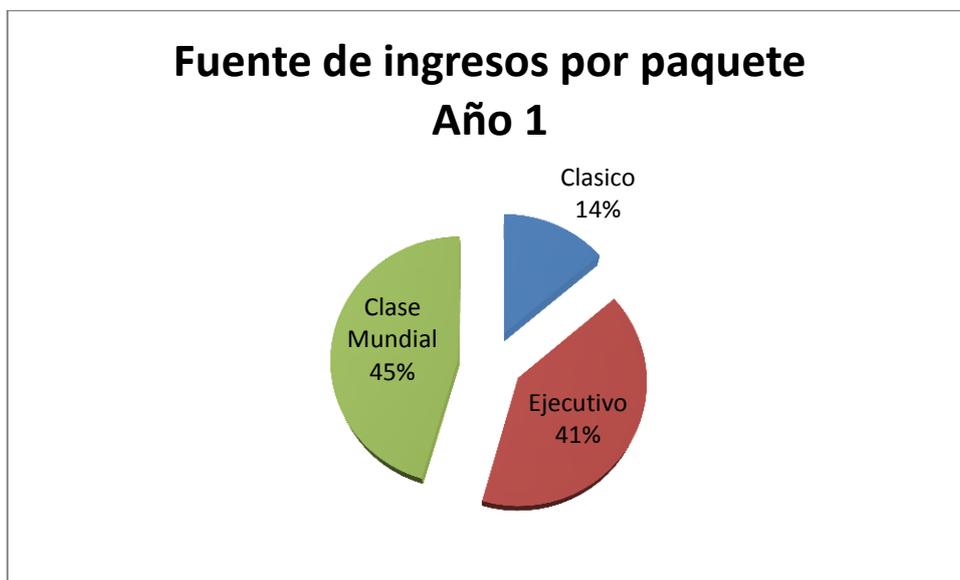
Esta es la opción de un deporte no muy tradicional nuevo en el que les gustaría tener el servicio

¿En qué deportes le gustaría tener este...		
Respuestas abiertas		
20 Resultados por página ▼		
¿En qué deportes le gustaría tener este servicio en el país?		
#	Texto	Repeticiones
1	Polo	1

ANEXO 8

Fuentes de ingreso

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clásico	18.150	20.625	21.450	24.300	25.200
Ejecutivo	53.430	57.510	61.740	68.400	73.470
Clase Mundial	59.850	66.240	72.930	75.480	82.890
Total	131.430	144.375	156.120	168.180	181.560



Roles de pago de los distintos años

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESE RVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	500	2	12.000	1.133	10.867	1.000	708		500	1.260	3.468	15.468
Ayudante	354	1	4.248	401	3.847	354	354		177	446	1.331	5.579
TOTAL			16.248	1.535	14.713	1.354	1.062	-	677	1.706	4.799	21.047

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESE RVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	518	2	12.440	1.175	11.265	1.037	708	1.037	518	1.306	4.606	17.046
Ayudante	367	1	4.404	416	3.988	367	354	367	183	462	1.734	6.138
TOTAL			16.844	1.591	15.253	1.404	1.062	1.404	702	1.769	6.340	23.184

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESE RVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	537	2	12.897	1.218	11.679	1.075	708	1.075	537	1.354	4.749	17.646
Ayudante	380	1	4.566	431	4.134	380	354	380	190	479	1.785	6.350
Vendedor	500	1	6.000	567	5.433	500	354		250	630	1.734	7.734
TOTAL			23.462	2.216	21.246	1.955	1.416	1.455	978	2.464	8.268	31.730

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOT AL ANU AL
CA RG O	SALA RIO MEN SUAL	PUES TOS	TOT AL	APO RTE PERS ONAL	INGR ESO	DÉCI MO TERC ER	DÉCI MO CUA RTO	FON DO DE RESE RVA	VACA CIONE S	APO RTE PATR ONAL	TOTA L PROV ISION ES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	557	1	6.685	631	6.054	557	354	557	279	702	2.449	9.134
Ayudante	394	1	4.733	447	4.286	394	354	394	197	497	1.837	6.570
Vendedor	518	1	6.220	587	5.633	518	354	518	259	653	2.303	8.523
TOTAL			17.638	1.666	15.972	1.470	1.062	1.470	735	1.852	6.589	24.227

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOT AL ANU AL
CA RG O	SALA RIO MEN SUAL	PUES TOS	TOT AL	APO RTE PERS ONAL	INGR ESO	DÉCI MO TERC ER	DÉCI MO CUA RTO	FON DO DE RESE RVA	VACA CIONE S	APO RTE PATR ONAL	TOTA L PROV ISION ES	
ADMINISTRATIVOS Y VENTAS												
Gerente	578	1	6.930	655	6.276	578	354	578	289	728	2.526	9.456
Ayudante	409	1	4.907	463	4.443	409	354	409	204	515	1.891	6.798
Vendedor	537	1	6.448	609	5.839	537	354	537	269	677	2.375	8.823
TOTAL			18.286	1.727	16.559	1.524	1.062	1.524	762	1.920	6.792	25.077

Costos

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clásico	10.326	11.775	12.208	13.806	14.313
Ejecutivo	32.183	34.647	37.249	41.374	44.323
Mundial	38.522	42.598	46.922	48.644	53.396
Total Costos Variables	81.031	89.021	96.379	103.824	112.031

Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativos	30.540	32.933	34.009	25.632	26.467
Sueldos	21.047	23.184	23.996	15.704	16.254
Arriendo	2.400	2.488	2.579	2.674	2.772
Gasolina vehículo	720	746	774	802	832
Servicios básicos	1.200	1.244	1.290	1.337	1.386
Internet	540	560	580	602	624
Suministros de oficina	300	311	322	334	347
Contabilidad	1.200	1.244	1.290	1.337	1.386
Varios	600	622	645	669	693
Depreciaciones	413	413	413	53	53
Amortizaciones	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120
Ventas	8.043	8.582	16.824	18.137	19.006
Sueldos			7.734	8.523	8.823
Publicidad	4.100	4.250	4.406	4.568	4.736
Tarjetas de Crédito	1.577	1.733	1.873	2.018	2.179
Otros gastos de ventas	3.943	4.331	4.684	5.045	5.447
Total Gastos	38.583	41.514	50.833	43.769	45.473

Otros Gastos administrativos	x mes
Arriendo	200
Gasolina vehículo	60
Servicios básicos	100
Internet	45
Suministros de oficina	25
Contabilidad	100
Varios	50

Gastos de Ventas	USD
Pautaje revistas x año	4.100
Otros gastos de ventas (% de ventas)	3%

Depreciación

ESQUEMA DEPRECIACION ACTIVOS

Tasas	
Muebles y enseres	10,00%
Equipos de computación	33,33%

Montos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	53	53	53	53	53
Equipos de computación	360	360	360	-	-
TOTAL	413	413	413	53	53

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Amortización Pre operacionales	20%	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120

Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Costos	6.753
Gastos administrativos	2.334
Gastos de ventas y publicidad	809
Total gastos mensuales	3.143
No. de meses	2,5
Capital de trabajo	7.857

Retorno inversionistas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		6.788	8.027	4.664	12.311	14.505
Depreciación y amortización (+)		2.533	2.533	2.533	2.173	2.173
Variación de capital de trabajo		(2.009)	(197)	(170)	(184)	(208)
Gastos de Capital	(20.070)					
Deuda	-					
Pago Principal Deuda						
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		-	-	-	-	-
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(20.070)	7.312	10.363	7.027	14.301	16.470
Flujos descontados	(20.070)	6.100	7.213	4.080	6.928	6.657

Costo de cada paquete

PAQUETES											
PAQUETE CLASICO				PAQUETE EJECUTIVO				PAQUETE CLASE MUNDIAL			
CAN TID AD	CARAC TERISTI CA	COST O UNIT ARI O	COS TO TOT AL POR PERSON A	CAN TID AD	CARACTER ISTICA	COST O UNIT ARI O	COST O TOTA L	CAN TID AD	CARACTERIS TICA	COST O UNIT ARI O	COST O TOTA L
1	ESTACI ÓN DE BEBIDAS SOFT (ILIMITADAS)	\$ 5,00	\$ 5,00	1	ESTACIÓN DE BEBIDAS SOFT (ILIMITADAS)	\$ 5,00	\$ 5,00	1	ESTACIÓN DE BEBIDAS SOFT (ILIMITADAS)	\$ 5,00	\$ 5,00
1	ESTACI ÓN DE BEBIDAS ALCOHOLICAS (5 POR PERSONA)	\$ 15,00	\$ 15,00	1	ESTACIÓN DE BEBIDAS ALCOHOLICAS (8 POR PERSONA)	\$ 22,00	\$ 22,00	1	ESTACIÓN DE BEBIDAS ALCOHOLICAS (ILIMITADAS)	\$ 30,00	\$ 30,00
2	MINI SANDUCHE DE JAMON SERRANO Y ALBAHACA EN PAN ARTESANAL	\$ 1,15	\$ 2,30	2	PUFF DE MOLDE BLANCO CON ENSALADA CAPRESSE	\$ 1,30	\$ 2,60	2	SHOT DE CEBICHE FRITO DE PULPO Y PESCADO AL COCO	\$ 1,35	\$ 2,70
2	MINI SPICY TACOS DE CERDO AGRIDULCE Y CEBOLLAS CARAMELIZADAS	\$ 1,15	\$ 2,30	2	CUCHARITA DE CAMARONES AL AJILLO Y CROUTONS ESPECIADOS	\$ 1,25	\$ 2,50	2	SKEWERS DE OLIVAS BICOLOR CON ROAST BEEF Y ADEREZO FETA	\$ 1,30	\$ 2,60
1	MINI BROWNIE DE CHOCOLATE NEGRO Y BLANCO	\$ 1,00	\$ 1,00	2	WONTONS RELLENOS DE CANGREJO EN SALSA HOISIN	\$ 1,30	\$ 2,60	1	KEBAB DE FRUTAS FRESCAS Y MIEL DE CARDAMOMO	\$ 1,25	\$ 1,25

1	FRUTILLA CUBIERTA DE CHOCOLATE (NEGRO O BLANCO)	\$ 0,75	\$ 0,75	2	TARDALETA DE FRUTOS DEL BOSQUE	\$ 1,00	\$ 2,00	1	SERVICIO DE CATERING (COMIDA BUFFET)	\$ 45,00	\$ 45,00
1	ENTRADA VIP AL ESPECTACULO	\$ 40,00	\$ 40,00	2	NOUGATINIS DE NUTELLA Y CHOCOLATE BLANCO	\$ 1,00	\$ 2,00	1	ENTRADA ESPECTACULO SUITE	\$ 40,00	\$ 40,00
1	MESERO	\$ 1,16	\$ 1,16	1	ENTRADA ESPECTACULO	\$ 40,00	\$ 40,00	1	MESERO C/D 3 PERSONAS	\$ 10,00	\$ 10,00
1	HOST	\$ 1,33	\$ 1,33	1	MESERO C/D 3 PERSONAS	\$ 1,16	\$ 1,16	2	HOST	\$ 1,33	\$ 2,66
				2	HOST	\$ 1,33	\$ 2,66	3	PROMOTORAS	\$ 4,00	\$ 12,00
								1	INVITACION PERSONAL	\$ 8,00	\$ 8,00
								1	EXPERIANCIA VIVENCIAL (AMBIENTACION)	\$ 12,00	\$ 12,00

Requerimiento de activos fijos

REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS			
	Cantidad	Costo Unitario	Total
MUEBLES Y ENSERES			
Sillas	2	99	198
Escritorios	2	168	336
EQUIPOS DE COMPUTACION			
Computadores	2	500	1.000
Routeador	1	79	79
TOTAL DE ACTIVOS			1.613

Intangibles

INTANGIBLES			
	Cantidad	Costo Unitario	Total
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	1	800	800
Permisos de funcionamiento	1	500	500
Pág. Web	1	800	800
Servicios Invitados	2	4.000	8.000
Mailing	1	500	500
TOTAL			10.600

Variables macro económicas

VARIABLES MACRO ECONÓMICAS		
BETA ENTERTAINMENT	1,21	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
BONOS DEL ESTADO	6,89%	http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/140811152801-865a18a6a8b6fe9e8b75aa75e666470b_deudaPublicaJul.pdf
RIESGO PAÍS	5,69%	http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
INFLACIÓN	3,67%	http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos
RENDIMIENTO DEL MERCADO	6,02%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
PORCENTAJE DEL CAPITAL	100%	
COSTO DE LA DEUDA	11,10%	http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1
PORCENTAJE DE LA DEUDA	0%	

Otras Variables

OTRAS VARIABLES	
Política de dividendos	50%
Plazo de pagos (días)	30
Plazo de cobros (días)	30
Tarjetas de crédito	20%
Comisión tarjetas de crédito	6%
Inventarios (días)	0
DEPRECIACIONES	
Muebles y enseres	10%
Hardware y software	33%
CARGA IMPOSITIVA	
Participación laboral	15%
Impuesto a la renta	22%