



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS Y
COMPETENCIAS DEPORTIVAS

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

Profesor Guía
Msc. Christian Pérez

Autor
Emilio José Arias Guerrero

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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.”

Christian Pérez
Magister en Investigación de Mercados
C.C. 171125442-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Emilio José Arias Guerrero
C.C 1718341751

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos quienes formaron parte de este proceso y largo camino.

A Dios, mi familia y amigos que incondicionalmente me han brindado su mano y apoyo en cada paso, etapa y desafío de la vida.

A mis profesores por ser una guía importante en este aprendizaje.

DEDICATORIA

A mis abuelitos, mi mamá, mis hermanas y toda mi familia por ser mi principal motor, orgullo y mi más grande inspiración en la vida.

RESUMEN

El deporte es un elemento clave en la formación integral, física y mental de las personas. Con el pasar de los años la industria deportiva se ha profesionalizado y especializado en diferentes áreas como el marketing deportivo y los negocios relacionados a eventos, competencias y sponsoring deportivo. El poder mediático actual ha transformado y transportado al deporte a otros niveles, siendo un tema de interés del diario vivir de las personas. Según los modelos y etapas de formación de los hombres y mujeres, la práctica deportiva se ha posicionado en un segundo plano al iniciar una vida profesional y laboral, dejando en evidencia una profunda necesidad de continuar practicando deporte en otras circunstancias y bajo otro concepto. La organización de eventos y competencias deportivas en Quito específicamente, oscilan dentro de lo cotidiano y han perdido el atractivo. La posibilidad de crear una empresa especializada en la organización de eventos y competencias deportivas dirigida a empresas genera una oportunidad de negocio importante considerando las necesidades insatisfechas y la pasión latente por el deporte. El principal objetivo de esta organización es Diseñar actividades deportivas con un valor agregado en la calidad del servicio y la experiencia de sentirse un deportista profesional pese a la inactividad de muchos empleados, esto conlleva a mejorar la calidad del clima laboral de las empresas y el rendimiento personal de los trabajadores complementando sus actividades con jornadas de motivación y coaching utilizando al deporte como herramienta motivadora y mecanismo para conseguir objetivos. El resultado de una correcta organización se verá reflejado en la relación con los clientes y en el exitoso modelo de sus empresas a través de actividades e iniciativas deportivas. Según la investigación y desarrollo del concepto a través del análisis de diferentes escenarios como el plan de mercadeo y el estudio financiero se determina como un proyecto de negocio viable aplicado y dirigido a un segmento atraído e interesado en adquirir el servicio.

ABSTRACT

Sport is a key element in the integral, physical and mental formation of people. Over the years, the sports industry has become more professional and specialized in different areas such as sports marketing and business-related events, competitions and sports sponsorship. The current media power has transformed and transported the sport to other levels, being a subject of daily interest for people. According to the models and cycles of formation of men and women, the sport practice has positioned itself as a second plan when a professional or working life is started, revealing a deep need to continue practicing sport in other circumstances and under other concepts. The organization of events and sports competitions in Quito (specifically) oscillates within the day-to-day and has lost the appeal. The possibility of creating a company specialized in organizing events and sports competitions directed to companies generates a significant business opportunity considering the unmet needs and latent passion for the sport. The main objective of this organization is to design sports activities with an added value in the service quality and, despite the physical inactivity of many employees, make them experience the feeling of being a professional sportsperson. This leads to improving the quality of the companies working environment and the personal performance of the workers complementing their activities with motivation and coaching sessions using sport as a motivating tool and as a mechanism to achieve goals. The result of a successful organization will then reflect in the relationship with customers and the successful model of their businesses through activities and sports initiatives. According to the research and development of the concept through the analysis of different scenarios as the marketing plan and the financial study, it is determined a viable business project implemented and managed to a segment interested in acquiring the service.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	1
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL CIU	2
2.1.2 ANÁLISIS PESTEL	2
2.1.2 FUERZAS DE PORTER	5
2.1.3 MATRÍZ EFE	6
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN	7
3.1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
3.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	7
3.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
3.1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	7
3.1.5 MERCADO OBJETIVO	8
3.1.6 TAMAÑO DE LA MUESTRA	8
3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5. PLAN DE MARKETING	12
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	12
5.1.1 MERCADO OBJETIVO	12
5.1.2 PROPUESTA DE VALOR	12
5.2 MEZCLA DE MARKETING	13
5.2.1 PRODUCTO	13
5.2.1.1 ATRIBUTOS	13
5.2.2 PRECIO	14
5.2.3 PLAZA	16
5.2.4 PROMOCIÓN	16
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	19
6.1.1 MISIÓN	19
6.1.2 VISIÓN	20
6.1.3 OBJETIVOS	20
6.2 PLAN DE OPERACIONES	20
6.2.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES	20
6.2.2 CICLO DE OPERACIONES	21
6.2.2.1 FLUJOGRAMA DEL SERVICIO	22
6.2.3 REQUERIMIENTOS Y HERRAMIENTAS	22
6.2.4 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	22
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
6.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
6.3.2 ORGANIGRAMA	23
6.4 CONCLUSIONES SOBRE PROCESOS Y REQUERIMIENTOS	23
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	24

7.1 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	24
7.1.1 ESTADO DE RESULTADOS	24
7.1.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	24
7.1.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	24
7.1.4 ESTADO DE FLUJO DE CAJA	24
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	25
7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	25
7.3.1 CONCLUSIONES Y ANÁLISIS FINANCIERO	25
7.4 INDICES FINANCIEROS	26
7.4.1 CONCLUSIONES SOBRE INDICES FINANCIEROS Y LA INDUSTRIA.....	26
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	27
ANEXOS.....	29

1. INTRODUCCIÓN

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Las competencias deportivas y la organización de eventos han llegado al límite debido a la monotonía, saturación del mercado y la poca creatividad de su planificación y desarrollo vinculado al mal manejo de los eventos y los recursos involucrados en la actividad deportiva, considerando como factor principal la falta de una empresa especializada en la organización de dichas competencias. Los torneos deportivos han perdido su atractivo siendo un indicador clave para la disminución en el índice de la práctica deportiva de las personas que ingresaron en el sistema profesional y de empleabilidad del país.

Según el Ministerio del Deporte los principales datos e indicadores sobre la práctica deportiva y el sedentarismo se recogen de las actividades en el trabajo, universidad y los hogares. En Quito, el índice de actividad física representa el 12.7%. (Ministerio del Deporte, s.f.)

La práctica deportiva, recreación e integración es parte de las normativas y reglamentos internos de las compañías e instituciones del sistema empresarial del Ecuador según lo dictamina el gobierno en uno de sus códigos constitucionales. (Ministerio del Trabajo, s.f.). El valor agregado y diferenciador de un servicio de entretenimiento relacionado a la experiencia deportiva es el motivo y la principal razón para emprender un negocio en un mercado cuyos actores han perdido el interés en dichas actividades por distintas razones disminuyendo su nivel competitivo.

La necesidad a cubrir con el desarrollo del siguiente proyecto en el plan de negocios, es la posibilidad de volver a practicar deporte de características similares al alto rendimiento pese a los años de inactividad para quienes realizaban actividades competitivas constantes; y una experiencia completamente fuera de serie para quienes buscan vivir de manera saludable.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de un servicio de entretenimiento en el mercado deportivo para la organización de eventos y competencias deportivas con un valor determinante de calidad.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.2.1 Determinar los recursos necesarios integrados y alineados hacia la filosofía corporativa del negocio, para generar valor agregado en la industria.

1.2.2.2 Establecer un segmento de clientes apropiado al que se pretende llegar con el servicio, identificando sus características y la predisposición para aceptar el servicio.

1.2.2.3 Identificar los factores del entorno y los constantes cambios en las necesidades del mercado deportivo y sus consumidores.

1.2.2.4 Obtener la participación de mercado deseada para posicionar al servicio entre las prioridades y necesidades de nuestros clientes potenciales.

1.2.3.5 Determinar la rentabilidad y los márgenes de utilidad de una empresa relacionada al servicio de entretenimiento deportivo corporativo, a través de eventos y competencias en la ciudad de Quito.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL CIIU

CIIU 4.0

R ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.

R93 ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS.

R931 ACTIVIDADES DEPORTIVAS

R9319 OTRAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS

R9319.01 Actividades de productores promotores y actividades relacionadas con la promoción de competencias deportivas, con o sin instalaciones.

2.1.2 ANÁLISIS PESTEL

La situación Política del país es un continuo escenario de contrastes y diferentes focos de análisis referentes a la gestión del Gobierno actual y del frente más inmediato en la política, economía y situación social del país. Pese a que en los inicios de este gobierno se generó una estabilidad, ahora el panorama no es el más alentador.

Según los informes de la Asamblea Nacional y los organismos del estado, las reformas en la constitución favorecen rotundamente a la inversión nacional y a los pequeños y medianos empresarios.

En torno a la industria deportiva, la situación política del país influye directamente en los datos estadísticos de la práctica deportiva, la recreación y el entretenimiento. Según el Ministerio del Deporte, cada año se destina millones de dólares de presupuesto para actividades deportivas y de inclusión, deportistas y la realización de competencias y eventos. (Ministerio del Deporte, s.f.)

El deporte ha crecido de manera exponencial y se ha establecido en la economía mundial como una de las principales fuentes de ingresos e indicadores de análisis económico, representando el 1% del PIB en los países desarrollados. (Cuvero, 2011)
A nivel nacional el deporte es un escenario de estudio continuo sobre el impacto en la economía local y el desarrollo de la riqueza del país.

El Presupuesto General del Estado según el Gobierno Nacional, alcanzará en el 2016 los \$30.000 millones de dólares. Mientras que el Ministerio del Deporte, para el mismo año hará una inversión en el desarrollo de la actividad física, el Deporte Formativo, la Educación Física y la recreación de \$ 16.915.538,00. (Ministerio del Deporte, s.f.)

En los últimos años, la inversión estatal se disparó en torno al crecimiento constante de la actividad deportiva y la industria como tal. De la misma manera, según un estudio realizado por Facultad de Economía de la PUCE, el sector privado y su inversión en el deporte profesional del Ecuador ha incrementado basándose en el registro de varios eventos deportivos y competencias tanto nacionales como internacionales con resultados deportivos que han marcado una época; han abierto el interés de las empresas privadas para invertir en este sector. (Cuvero, 2011)

La economía del país es un escenario determinante para el desarrollo sustentable de un modelo de negocio nuevo, inmerso en una industria cuya influencia directa sobre el balance económico en el segundo trimestre del año 2015 es de 0,7% de acuerdo con los datos expuestos por el Banco Central del Ecuador.

Según el último estudio realizado por el INEC en el año 2010, el número total de habitantes de Quito se acercó a 2.239.191 repartidos entre hombres y mujeres. En el mismo análisis se exponen resultados sobre las actividades más comunes, sean remuneradas o no, pero que significan un indicativo en el comportamiento de la sociedad y sus actividades prioritarias, por ejemplo, el tiempo invertido en Actividades

Personales del total de la población específicamente en convivencia y actividades recreativas es relativo a 20 horas semanales.

Por otra parte, según un estudio realizado por el INEC, sobre las costumbres y prácticas deportivas de la población ecuatoriana, la Sierra es una de las regiones con mayor índice de práctica deportiva en el país, siendo las personas con un nivel de instrucción superior las que mayor interés tienen sobre las prácticas deportivas. (INEC, s.f.)

Así mismo, es importante conocer que la tasa de desempleo registra para el año 2016 un decremento del 1,36% para los hombres y 0,55% para las mujeres, un dato significativo para conocer y garantizar la estabilidad de un segmento de clientes establecido como mercado potencial. (INEC, s.f.).

La tecnología es fundamental en la organización de eventos ya que permite un mayor alcance de la comunicación y promoción del mismo. El mix de marketing de un evento en específico depende primordialmente de las herramientas utilizadas en su mezcla de promoción para realizar actividades de comunicación y así persuadir al mercado objetivo.

Desde hace ya varios años la tecnología fue instalada en las competencias deportivas para ayudar al control de la calidad y el rendimiento de los deportistas. En los deportes de precisión, es un instrumento para el registro y manejo de resultados e informes de las competiciones. De la misma manera, la tecnología fue implementada para la etapa de preparación y entrenamiento con nuevos métodos, instrumentos e indumentaria para obtener el máximo de rendimiento. Según el Ministerio del Deporte, en el 2015 se realizó la entrega e inauguración de un nuevo sistema de entrenamiento para deportistas de alto nivel, con tecnología de punta para el beneficio de los atletas ecuatorianos. (Ministerio del Deporte, s.f.)

Desde el punto de vista legal, según el código laboral es un deber y un derecho de los servidores públicos y empleados privados acceder y percibir momentos de esparcimiento y recreación como parte de sus actividades cotidianas dentro de las instituciones. (Ministerio del Trabajo, s.f.) Para el estado nacional los planes de salud ocupacional están ligados a la práctica deportiva organizada y actividades de coaching que eleven y repercutan en el rendimiento laboral.

La Asamblea Nacional aprobó y publicó la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación con el fin de fomentar, proteger y regular al sistema deportivo y en la que se habla de la regulación técnica y administrativa de las organizaciones deportivas y sus involucrados. (Asamblea Nacional, s.f.)

Considerando lo expuesto, podemos concluir que la industria deportiva y entretenimiento relacionado a la organización de eventos y competencias deportivas, ha crecido considerablemente de acuerdo a los datos expuestos de las principales fuentes relacionadas a la industria y cuenta con el aval de los sectores más importantes de la política, economía y los aspectos legales del país, representando un proyecto viable descrito en el presente plan de negocios. Ver tabla 1.

Tabla 1: Resumen Factores del Análisis PESTEL.

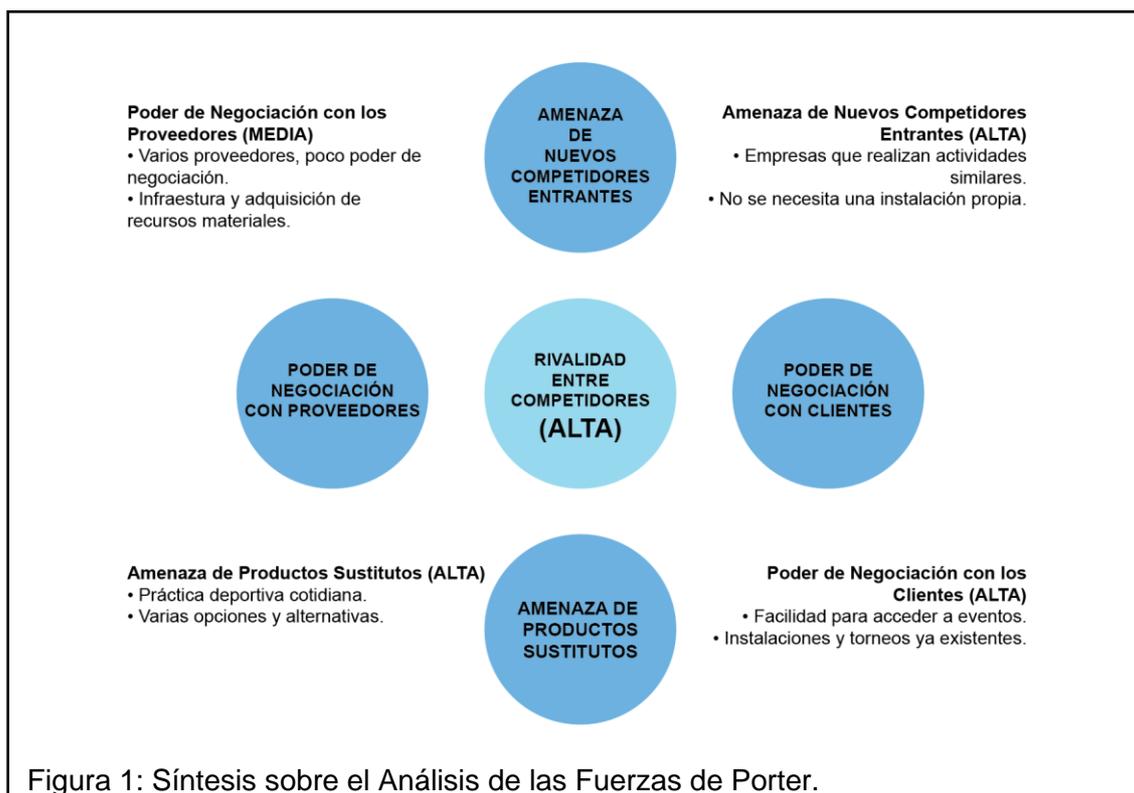
FACTOR POLÍTICO		FACTOR ECONÓMICO	
Elemento 1	Las reformas en la constitución favorecen rotundamente a la inversión nacional y a los pequeños y medianos empresarios.	Elemento 1	El Deporte como actividad económica representa el 1% de PIB.
Elemento 2	Millones de dólares de Inversión Pública en actividades deportivas y desarrollo de deportistas.	Elemento 2	\$ 16.915.538,00. de inversión en el desarrollo de la actividad física.
FACTOR SOCIAL		FACTOR TECNOLÓGICO	
Elemento 1	20 horas semanales de actividades físicas y recreativas. Tendencia a practicar deporte y vivir saludable.	Elemento 1	La tecnología fue instalada y adaptada al deporte para mejorar el rendimiento de los deportistas y la calidad de las competencias.
Elemento 2	El 69,4% de los habitantes de Quito practican algún deporte.	Elemento 2	Útil en la mezcla de promoción para realizar actividades de comunicación.
FACTOR LEGAL		CONCLUSIONES	
Elemento 1	La práctica deportiva, el esparcimiento y la recreación es un derecho de los empleados.	Industria Deportiva en crecimiento. Luz Verde de varios sectores analizados. Proyecto Viable.	
Elemento 2	Ley del Deporte, Educación Física y Recreación		

Para finalizar el análisis del entorno es importante conocer el impacto de los diferentes escenarios sobre el modelo de negocio. Los resultados son positivo y muy positivo sobre la industria deportiva y entretenimiento donde se busca implementar el servicio como podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 2: Matriz de Impacto PESTEL.

PERFIL PESTEL		MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
Político	Elemento 1				x	
	Elemento 2					x
Económico	Elemento 1					x
	Elemento 2					x
Social	Elemento 1				x	
	Elemento 2				x	
Tecnológico	Elemento 1					x
	Elemento 2				x	
Legal	Elemento 1					x
	Elemento 2					x

2.1.2 FUERZAS DE PORTER



2.1.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES (ALTA)

Existen empresas en el mercado que realizan actividades similares y organización de eventos por lo que las barreras de entrada son mínimas. Así mismo, para realizar una actividad deportiva no se necesita contar con una instalación propia, es decir, existen diferentes áreas, espacios y canchas para la organización libre de competencias deportivas, la mayoría de empresas incluso tienen sus propios espacios deportivos y pueden usarlos de manera regular. El valor agregado del servicio es determinante para nuevos competidores y esta ligado a la inversión que se realice para constituir tanto la empresa que brinde el servicio y la organización de dichos eventos, sin embargo, la ponderación de este escenario es ALTA.

2.1.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES (MEDIA)

Se necesitará el aporte de importantes empresas del sector y la industria además de marcas deportivas para conseguir los insumos y el material necesario para la práctica deportiva. De la misma manera, es necesario el acceso a otro tipo de recursos: como el publicitario, infraestructura, instalaciones deportivas, transporte y todo el personal que estará a cargo de la organización y dirección de las competencias.

En la actualidad, existen varios proveedores en el mercado afines al servicio por lo cual pierden poder de negociación. La ponderación es MEDIA.

2.1.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS (ALTA)

El sustituto más importante es la práctica deportiva de manera organizada pero de carácter Amateur, además de las actividades independientes. Es decir, practicar libremente cualquier disciplina deportiva en un espacio establecido con gente afín y compañeros de trabajo sin necesitar de una empresa especializada para organizar las competencias, que también pueden ser recreativas y de integración. Así mismo, existen varias opciones de sustitutos para elegir. El registro de la amenaza y sustitutos es ALTA.

2.1.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTO)

La mayoría de eventos organizados por las empresas en el mercado son amateur debido a la facilidad y el libre acceso a la organización de una competencia deportiva. Las personas naturales por su parte, tienen la opción de practicar deporte de manera independiente en espacios públicos así como privados e instalaciones ya existentes. El poder de negociación es ALTO.

2.1.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (ALTA)

Existen varias empresas y agencias organizadoras de eventos similares en el mercado, algunas cuentan con instalaciones propias y un buen posicionamiento realizando torneos abiertos al público en general. De la misma manera, muchas de las empresas son quienes organizan de manera interna sus propias actividades deportivas. La competencia se basa en la actividad deportiva más no en la organización de eventos y competencias oficiales con un carácter profesional. La ponderación es ALTA.

Para finalizar con el análisis del entorno, sobre las Fuerzas de Porter podemos concluir que pese a la significativa competencia y la facilidad de sustitutos, encontrar y potenciar el valor diferenciador del servicio es determinante para su posicionamiento y selección entre otros modelos similares. La calidad de los eventos y las actividades paralelas que complementan las actividades deportivas mejorarán la posición frente a la competencia, permitiendo también manejar las condiciones de negociación tanto con los proveedores como con los clientes, para fortalecer el modelo de negocio y sus relaciones con los usuarios

2.1.3 MATRÍZ EFE

Tabla 3: Matriz de Análisis Externo.

FACTORES EXTERNOS	Peso (de 0 a 1)	Calificación (de 1 a 4)	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Industria Deportiva en Crecimiento	0,10	3	0,3
Tendencias Deportivas Actuales	0,12	3	0,36
Deporte como Actividad Económica	0,13	4	0,52
Deporte en programas Laborales	0,14	4	0,56
AMENAZAS			
Situación Económica del País	0,14	4	0,56
Competencia	0,13	4	0,52
Disponibilidad de Instalaciones	0,11	3	0,33
Otras Actividades de Entretenimiento	0,13	3	0,39
TOTAL	1,00		3,54

- Según el estudio de los factores externos, la ponderación de 3,54 sobre la media de 2,50 indica que la situación y el panorama del negocio es ventajoso, por lo que se recomienda seguir bajo la línea y el modelo establecido para encontrar el valor diferenciado para la oferta y penetración de mercado.
- Dentro de las oportunidades, lo más importante, con una ponderación y repercusión mayor sobre el modelo de negocio, es la inclusión del deporte en los programas laborales de la mayoría de las empresas. Por otra parte, el deporte es una actividad económica muy grande que genera y mueve grandes cantidades de dinero.
- Sobre las amenazas, como primer punto, el país atraviesa por un estado de crisis inminente que puede resultar inestable para cualquier negocio. En cuanto a eventos deportivos, existe una competencia importante que reduce la participación de mercado y complican las negociaciones.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Existe un mercado potencial, que cuenta con consumidores insatisfechos en una industria en pleno desarrollo que buscan una mejor oferta en la organización de eventos y competencias deportivas, que se adapte a sus requerimientos y preferencias al momento de realizar una actividad deportiva, para catalogarla como innovadora frente a las ya existentes.

La recopilación de datos e información en la investigación de mercados, es fundamental para conocer el grado de aceptación y el interés del mercado objetivo de clientes frente a un modelo nuevo de servicio deportivo.

3.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.

En esta investigación nos cuestionamos, ¿Cuál es la factibilidad y el grado de aceptación del mercado objetivo sobre la implementación de un servicio renovado en la organización de eventos y competencias deportivas de alto nivel y competitividad?

Por otra parte, las principales hipótesis e interrogantes de la investigación son:

- ¿Los fracasos deportivos son un indicador para plantear el negocio al mercado objetivo?
- ¿El Deporte puede potenciar el rendimiento laboral de los empleados? Ver anexo 1.

3.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.3.1 OBJETIVO GENERAL

3.1.3.1.1 Determinar la factibilidad y la oportunidad de negocio sobre la proporción de un servicio de organización de eventos y competencias deportivas empresariales en la ciudad de Quito.

3.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1.3.2.1 Identificar las necesidades de un mercado potencial consumidor del deporte y de las competencias afines.

3.1.3.2.2 Establecer las estrategias adecuadas para satisfacer al mercado objetivo.

3.1.3.2.3 Generar el valor diferenciador del negocio y la organización de eventos frente a la competencia.

3.1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El plan de investigación planteado, requiere dos métodos distintos según los modelos primarios y secundarios de la investigación de mercados basados, en un estudio cualitativo y cuantitativo de las necesidades del mercado objetivo.

Tabla 4: Herramientas según la Metodología de Investigación.

METODO	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
Investigación Cuantitativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta Piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las características del mercado. • Consolidar la ventaja competitiva. • Conceptualizar el negocio.
Investigación Cualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Enfoque. • Entrevistas a Especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las características del servicio. • Identificar los factores determinantes para la adquisición del servicio.

3.1.5 MERCADO OBJETIVO

El mercado potencial selecto para el desarrollo del plan de investigación sobre el modelo de negocio y la instauración de un servicio de organización de eventos deportivos son: Empleados y servidores de diferentes empresas pequeñas, medianas y grandes de la ciudad de Quito.

3.1.6 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se considera como el todo de la población objetiva a 6.939 empresas medianas y grandes, que según el cálculo en la fórmula equivale al análisis de 190 empresas de Quito.

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

Sin embargo, para fines académicos se requiere el análisis de 50 encuestas, que corresponden a empleados, servidores y gerentes de diferentes empresas de la capital.

3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados realizada arrojó resultados muy importantes sobre el perfil de los consumidores de mi servicio.

A través del modelo cuantitativo, los datos recopilados nos permiten constatar la viabilidad del negocio y ciertos atributos característicos del servicio al que accederían los diferentes entornos. De la misma manera, acceder al punto de vista de varios empresarios, gerentes y empleados de diferentes sectores productivos y tipos de compañías sobre los eventos y las actividades deportivas y recreativas que realizan al interior de las mismas, es un indicador muy importante para formular una propuesta de valor y un servicio que se ajuste a las necesidades y requerimientos.

En el análisis cualitativo, la información otorgada por especialistas del mundo empresarial, marketing y negocios en distintas entrevistas, así como, administradores y gerentes, pero sobre todo aficionados y amantes del deporte, atraídos por un modelo de negocio apalancado en el mismo, han diferido por diferentes puntos de vista expuestas en el grupo focal, que serán vitales para el desarrollo del plan de negocios. Las cualidades del servicio y los factores determinantes para la adquisición del servicio saldrán directamente de las opiniones otorgadas. El interés por la propuesta y la apertura de sus empresas hacia las actividades deportivas validaron el plan de negocio planteado y delinearon de manera general el servicio que les interesaría.

A continuación, un resumen general detallado en las siguientes figuras:

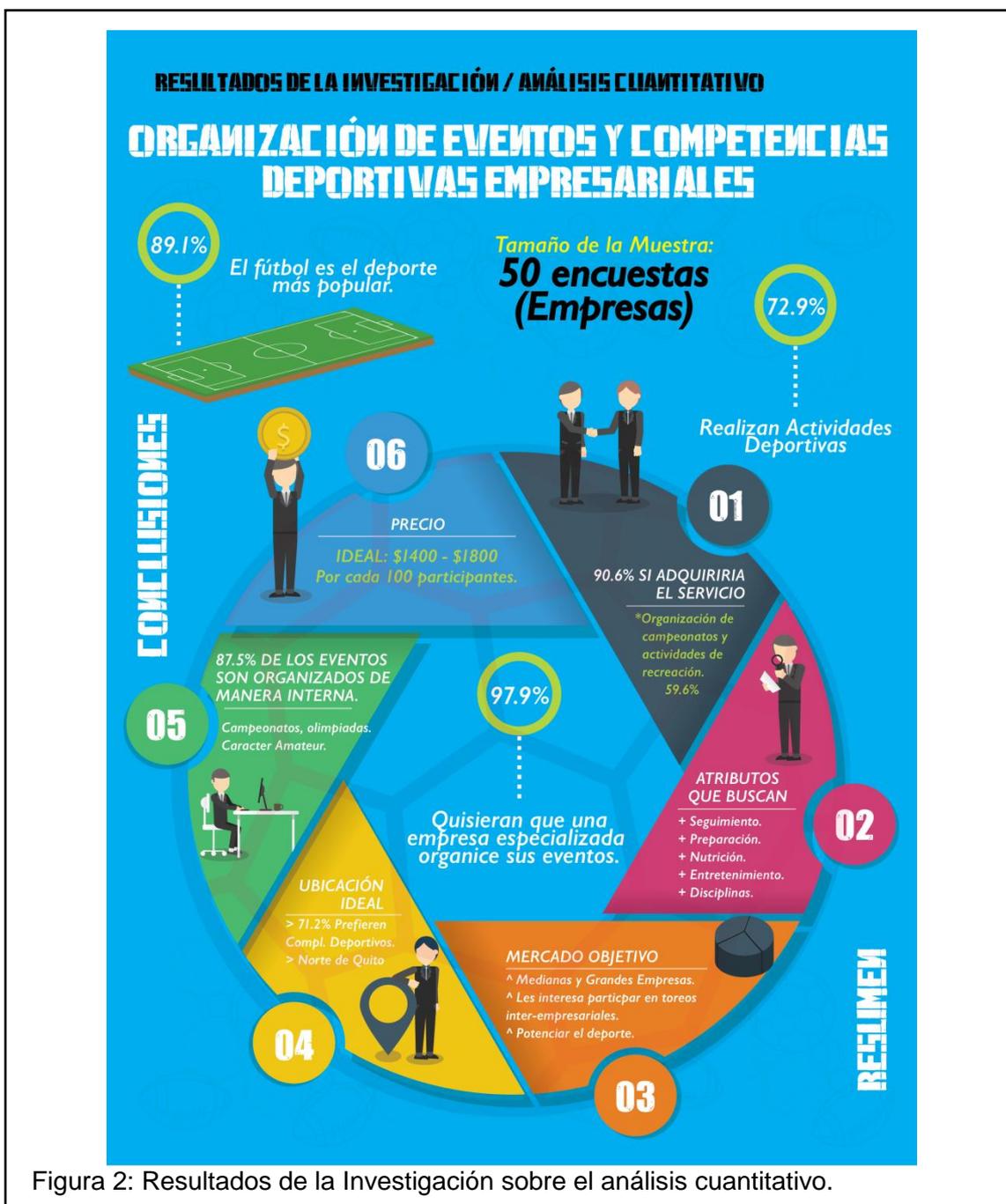


Figura 2: Resultados de la Investigación sobre el análisis cuantitativo.

3.2.1 CONCLUSIONES GENERALES MODELO CUANTITATIVO

- La mayoría de las empresas encuestadas sí realizan actividades deportivas, siendo el fútbol el deporte más practicado.
- Les interesaría un servicio externo de organización de eventos deportivos y recreativos que incluya instalaciones y servicios complementarios.
- Están dispuestos a pagar entre \$1400 y \$1800 por un servicio diseñado para 100 personas que les garantice seriedad, experiencias diferentes, los mejores implementos y las instalaciones de un complejo deportivo.

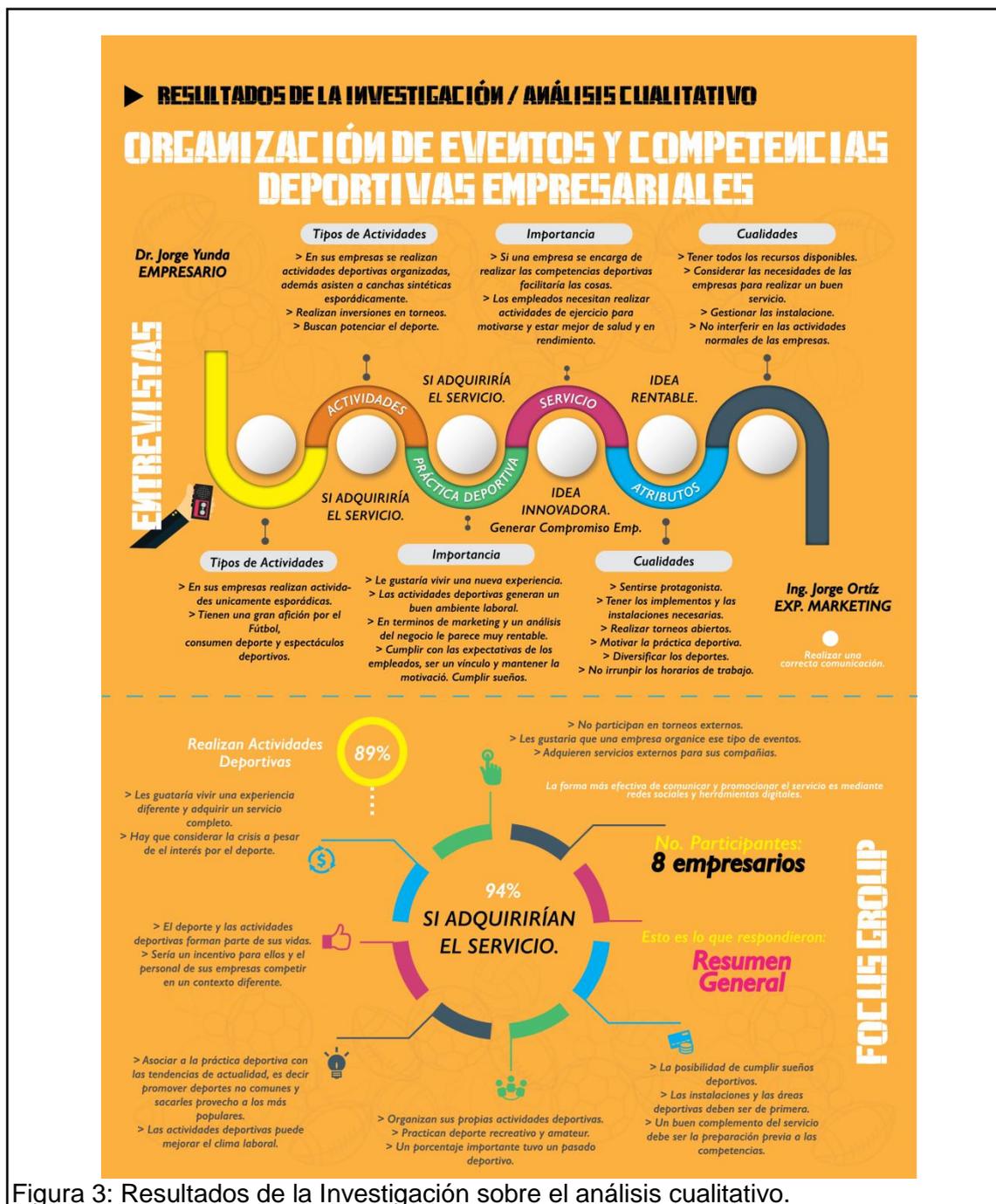


Figura 3: Resultados de la Investigación sobre el análisis cualitativo.

3.2.1 CONCLUSIONES GENERALES MODELO CUALITATIVO

- Todas las empresas entrevistadas a través de sus representantes o empleados consideran necesario hacer deporte por bienestar.
- Consideran una idea de negocio importante e innovadora por las tendencias deportivas que existen en la actualidad y adquirirían el servicio.
- El deporte forma parte de sus vidas, les gustaría seguir practicando deporte o ligados al él a pesar de ocupar cargos empresariales.
- El deporte es un vínculo para mejorar el ambiente laboral y podría transformarse en una herramienta para mejorar el rendimiento de los empleados de una empresa.
- Ofrecer una organización de eventos diferente a las comunes del mercado.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio radica en la necesidad y el requerimiento de parte de las miles de personas de los distintos sectores productivos y empresariales de la ciudad de Quito por practicar deporte y mejorar sus condiciones tanto físicas como laborales. Las actividades y competencias deportivas corporativas han pasado de la monotonía a un segundo plano pese al interés latente de sus empleados por la práctica y el consumo deportivo ligados a la pasión que representa en sus vidas, generando una oportunidad de negocio que cumpla sus deseos insatisfechos y sus necesidades recreativas sociales.

Tabla 5: Síntesis de la oportunidad de negocio a través del modelo CANVAS.

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Patrocinio de empresas involucradas. Convenios con clubes deportivos profesionales. Asociaciones deportivas. Medios de comunicación. Marcas y empresas deportivas.	Campeonatos y eventos deportivos organizados. Actividades de recreación y entretenimiento. Propuestas de integración y clima laboral. Coaching y capacitaciones previas.	Iniciar una etapa laboral y profesional exige dejar de lado otro tipo de actividades personales como la práctica deportiva. La insatisfacción referente a la escasa actividad física y la oferta reducida de servicios relacionados al entretenimiento y el deporte, abren una oportunidad de negocio significativa para brindar un servicio de organización de eventos y competencias deportivas que inspiren a los usuarios y los invite a vivir una experiencia de sentirse un deportista profesional, es la consigna del modelo de negocio. Entre tanto, el deporte a través de sus actividades permite potenciar las aptitudes y el desempeño del personal de una empresa así como su relación con el entorno involucrando desafíos tanto personales como deportivos que desemboquen en el éxito de sus organizaciones.	Programas de responsabilidad empresarial vinculados al deporte. Relaciones públicas corporativas. Potenciar el rendimiento de sus empleados. Clima Laboral.	Medianas y grandes empresas del sector público y privado de la ciudad de Quito. Representadas a través de sus empleados, identificados como usuarios del servicio. Consumidores del deporte, practicantes y ex deportistas.
	RECURSOS CLAVE Instalaciones Deportivas. Indumentaria Deportiva. Materiales deportivos. Actividades de Marketing. Marketing Deportivo. Personal capacitado y alineado a la filosofía del modelo de negocio.		CANALES Comunicación directa. Herramientas de comunicación digitales. Marketing Directo. Presentación personal y presentación del servicio.	
ESTRUCTURA DE COSTES Basado en la percepción del cliente sobre los atributos y las características del servicio. Costos Fijos: Materiales de Oficina, Servicios Básicos, Sueldos Personal Fijo. Costos Variables: Personal eventual, adquisición de materiales para la práctica deportiva, valor por instalaciones deportivas, planificación y ejecución.		FUENTE DE INGRESOS Los ingresos se generan por la oferta del servicio de organización de eventos y competencias deportivas adaptadas a las condiciones del servicio y las necesidades elásticas de los consumidores y mercado objetivo. El cobro se realizará por la prestación del servicio.		

La oportunidad de negocio es latente, el deporte es un vínculo y una herramienta para mejorar muchos aspectos en las relaciones interpersonales y laborales de las personas que lo practican. Por su parte, las empresas y corporaciones adaptándose a nuevas prácticas y tendencias, han incorporado al deporte en sus actividades regulares para obtener resultados y potenciar a sus empleados en busca de nuevos objetivos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Previo a la elaboración de la Mezcla de Marketing y una vez realizado el análisis del entorno y del cliente para el desarrollo del servicio es importante determinar qué tipo de estrategia es la más indicada para penetrar en el mercado.

“La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.” (Porter, 1987)

La organización de eventos y competencias deportivas a través de una empresa especializada a la que llamaremos de aquí en adelante “DportivA” necesita posicionarse en el mercado con una estrategia de diferenciación que le permita alejarse de la competencia existente y genere un valor especial en los clientes del servicio mediante tres aspectos fundamentales:



Figura 4: Diferenciadores del Servicio.

La generación de una experiencia a través de un programa de coaching que lleve a la consecución de objetivos empresariales utilizando el deporte como elemento motivador.

5.1.1 MERCADO OBJETIVO

Según el último estudio realizado por el INEC sobre el directorio de empresas y establecimientos, existe un número aproximado de 843.644 empresas en el Ecuador de las cuales el 1.7% equivalen a empresas medianas y 0.5% a empresas grandes. De ese universo el 47% de las empresas están ubicadas en Quito. (INEC, s.f.)

Tabla 6: Determinación de mercado objetivo.

Total de Empresas en el Ecuador	843.644
(47%) Total de Empresas en Quito	396.512
(1.75%) Empresas Medianas y grandes de Quito	6.939

Mercado Objetivo: Empresas medianas y grandes de la Ciudad de Quito.

5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

Según los atributos determinados de diferenciación vamos a determinar la posición del servicio frente al valor. La propuesta de “DportivA” sobre la organización de eventos y competencias deportivas empresariales es más por más, ya que las características del servicio incluye experiencias deportivas de nivel profesional, programas de capacitación y coaching para las empresas participantes y finalmente trabajar con modelos para conseguir objetivos empresariales a través de la práctica deportiva.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

5.2.1 PRODUCTO

“DportivA” ofrece la Organización de Eventos y Competencias Deportivas Empresariales para la ciudad de Quito con un alto nivel de interacción entre los participantes, para generar una experiencia diferente y un vínculo entre el cliente y la empresa relacionado a la consecución de objetivos corporativos a través de actividades deportivas y recreativas como vínculo emocional.

5.2.1.1 ATRIBUTOS

Los atributos de “DportivA” se basan en las características y las diferentes líneas de servicio aplicadas a las necesidades y requerimientos de los clientes. Sin embargo, los principales atributos se reflejan de: ***La calidad de la experiencia deportiva, el grado de motivación de los actores y el resultado plasmado en las actividades laborales corporativas. Características enfocadas a los factores emotivos del cliente.***

5.2.1.2 SERVICIOS

5.2.1.2.1 ORGANIZACIÓN DE COMPETENCIAS DEPORTIVAS

La organización de las competencias y actividades se basan en las necesidades del cliente. La propuesta involucra torneos y experiencias deportivas de primer nivel con un carácter profesional en toda su planificación, desarrollo y ejecución, incluyendo las instalaciones y el material deportivo necesario para cada evento.

5.2.1.2.2 COACHING Y CAPACITACIONES

Las actividades de capacitación y coaching son el complemento y el diferenciador del servicio frente a su competencia. Permiten generar una cultura tanto deportiva como empresarial a través de la motivación y los lazos emocionales para cumplir objetivos.

5.2.1.3 BRANDING

- Nombre: “DportivA” ***Experiencias Tácticas.*** (Empresa Especializada en la Organización de Eventos y Competencias Deportivas)
- Isotipo: Desarrollo de un logotipo e imagen corporativa:



Figura 5: Diseño de marca.



Figura 6: Niveles y desarrollo del producto.

5.2.1.4 COSTOS

La siguiente tabla muestra la composición de costos generales del servicio “Dportiva” para su oferta en el mercado.

Tabla 6: Costos generales del servicio.

COSTOS GENERALES DEL SERVICIO			
Cantidad	Detalle	V. Unit	V. Total
50	Indumentaria Deportiva necesaria	\$20,00	\$1.000,00
1	Alquiler de Instalación	\$300,00	\$300,00
1	Charla Capacitación Coaching	\$200,00	\$200,00
1	Implementos Deportivos Varios	\$100,00	\$100,00
TOTAL			\$1.600,00

El valor detallado de los costos en cada uno de los rubros representa un valor aproximado de los principales requerimientos para brindar el servicio de manera general. Cabe recalcar que estos valores pueden diferir y cambiar de acuerdo a las necesidades y la demanda de cada cliente o contratante, considerando como punto de partida el objetivo o propósito de cada evento, el mismo que puede ser de carácter recreativo, de integración o competitivo; la o las disciplinas deportivas, el número de participantes y la capacidad de negociar ciertos beneficios a través de patrocinios y auspiciantes disminuyendo el valor del costo y generando mayor utilidad.

Se realizarán ajustes en los costos por servicio detallados y ofertados a manera de paquetes y planes, los mismos que permitirán adaptarse a los requerimientos y diferentes presupuestos tanto para el consumidor como para la conformación del servicio.

5.2.2 PRECIO

En base a los resultados de la investigación de mercado se determinó mediante el Modelo Van Westendorp que el precio óptimo aproximado para el servicio de “Dportiva” es de **\$1.600** en un rango establecido de \$1000 a \$2500. Este valor fue acordado en base al valor y la percepción del cliente sobre el servicio evaluando las características ofertadas.

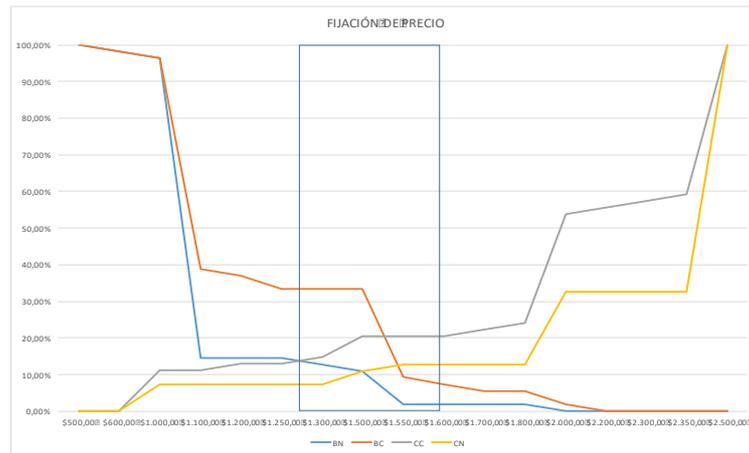


Figura 7: Modelo Van Westendorp.

5.2.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Según el modelo de negocio de “DportivA” y las características del servicio es muy importante para la efectividad del proyecto, establecer primero una **Estrategia de Penetración** fijando un precio bajo para obtener una participación de mercado importante, después, según los resultados alcanzados implantar una **Estrategia de Fijación de Precios por Valor Percibido**, ya que la decisión de compra o adquisición de un servicio en un escenario común del mercado se fundamenta en las cualidades y características proporcionadas al mismo y los costos que representa. Debido a la competencia es muy importante recalcar los atributos de la empresa, intentado ingresar en la mente de los consumidores ya que la influencia de un punto de vista es parte de la decisión de compra. El valor que perciba el consumidor juega un papel determinante, porque permite entender y diferenciar la relación entre el costo tanto de producción como el precio fijado hacia el consumidor y a partir de este punto de vista generar un indicativo distintivo de la imagen, marca dueña del servicio.

5.2.2.2 ESTRATEGIA DE AJUSTE

La estrategia de ajuste varía en una combinación de **Fijación de Precio Segmentada** debido a que, los precios pueden ser varios sin tener costos distintos para los diferentes segmentos de clientes. **La Fijación de Precios Dinámica** a su vez, nos permite modificar los precios de manera continua según las necesidades y las características de los clientes y situaciones específicas como negociaciones con sponsors y aliados.

FIJACIÓN DE PRECIO

PRECIO

\$1.600

Según las especificaciones del cliente.

*Valor sujeto a cambios y modificaciones.

DETALLE Y CARACTERÍSTICAS DEL PRECIO

- Precio Bajo, competitivo, de introducción.
- Precio variable según el objetivo y la demanda.
- Precio rotativo, costos similares según condiciones.
- Precio sujeto a cambios según especificaciones.

El poder de negociación con sponsors y aliados estratégicos representan las utilidades del servicio.

Figura 8: Fijación y características del precio.

5.2.3 PLAZA

La plaza es tan importante en el análisis del marketing de “DportivA” porque representa la distribución comercial o el acercamiento del servicio al consumidor cuando éste lo necesite y tenga el deseo de adquirirlo. Para optimizar el valor percibido y el recurso del tiempo clave para el cliente, es necesario realizar una distribución a través de un **Canal Directo** entre la empresa y los consumidores finales del servicio.

“DportivA” no necesita de un lugar físico para la distribución del servicio. Según la propuesta, la forma indicada de ofertar el servicio es de manera personal como entrevista y presentación formal del portafolio a las partes interesadas. El complemento y los canales auxiliares son las plataformas digitales para acceder a la información sobre el servicio y la capacidad de respuesta de las mismas convirtiéndose en una **Estrategia de Distribución Selectiva**.

5.2.3.1 ANÁLISIS DE LA PLAZA PARA EVENTOS Y COMPETENCIAS DEPORTIVAS

La importancia de la plaza en los eventos deportivos es vital. Los espectáculos deportivos suelen ser continuos o mínimos en el periodo de un año por lo que seleccionar correctamente la plaza es esencial para determinar el éxito del mismo.

Para la organización de los eventos, las competencias y todas las actividades empresariales prescritas en el servicio es un hecho la necesidad de alquilar un recinto, instalación o complejo deportivo, por lo que se hace necesario un análisis desde el punto de vista del marketing deportivo para la selección de la plaza correcta.

Como lo habíamos mencionado con anterioridad los eventos deportivos en general y los atributos esenciales de “DportivA” buscan generar una experiencia inolvidable y repetible pero ese objetivo se cumple a raíz de los parámetros considerados clave para un buen análisis de la plaza y su desempeño en el evento. A continuación, las principales y más importantes variables para la selección de un lugar físico:

- Debe contemplar vías de acceso y medios de transporte, además de zonas propias de parqueo.
- Debe contar con un pico alto de seguridad en el entorno.
- Estar adaptado a las necesidades y referencias de los contratantes.
- Tener la disposición necesaria para su uso según se lo requiera.
- Número suficiente de áreas para las distintas actividades.

5.2.3.2 COSTOS

Los costos se clasifican y están estipulados como posibilidad según las diferentes opciones de servicio o disposiciones del segmento de mercado meta.

Tabla 6: Costos por concepto de Plazas.

COSTOS ESTIMADOS POR CONCEPTO DE PLAZA			
Cantidad	Detalle	V. Unit	TOTAL
1	Plataforma Web (Canal de Distribución)	\$500,00	\$500,00
1	Alquiler de Cancha Sintética	\$60,00	\$60,00
1	Alquiler de Complejo o Country Club	\$300,00	\$300,00
1	Alquiler de Estadio	\$500,00	\$500,00

5.2.4 PROMOCIÓN

La promoción es una etapa clave para “DportivA” con el objetivo de acercar el servicio al mercado y construir su valor capital de marca.

5.2.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La estrategia de promoción óptima para el servicio de organización de eventos y competencias deportivas empresariales es la Estrategia PULL, ya que los esfuerzos se concentrarán en la comunicación y promoción de ventas a través de publicidad directa hacia los clientes y consumidores potenciales del servicio.

5.2.4.2 PUBLICIDAD

De acuerdo con el análisis previo del cliente y el mercado objetivo se determinó varios canales de comunicación y promoción para ofertar el servicio a los segmentos de consumidores con la información necesaria para su adquisición.

Dentro de las principales opciones y alternativas se determinó que la mejor forma de llegar hasta los consumidores del servicio es a través de las herramientas digitales y telecomunicaciones, generando la necesidad de diseñar y crear un logotipo e imagen corporativa para posteriormente construir una Web empresarial, paginas oficiales de redes sociales y mail corporativo que se complementen con la oferta personal y presentación formal del servicio con la comunicación directa en un sistema boca a boca.

La campaña publicitaria llegará al cliente a través del siguiente plan de medios.

5.2.4.2.1 IMAGEN CORPORATIVA



Figura 9: Imagen corporativa DportivA

5.2.4.2.2 PAGINA WEB

La página web "DportivA" como herramienta de comunicación debe caracterizarse por el contenido y la calidad de la información, así como por la facilidad de uso y navegación ya que el cliente la considerará como respaldo y determinante para la adquisición del servicio. La recopilación de datos e imágenes de todos los eventos realizados generará confianza en potenciales clientes.



Figura 10: Modelo administración portal Web.

5.2.4.2.3 REDES SOCIALES

Las herramientas digitales son quizá el vínculo más importante entre la empresa y los consumidores del servicio. “DeportivaA” creará cuentas en las principales y más conocidas redes sociales para captar nuevos clientes y mantener informados a los seguidores existentes sobre los eventos y las actividades de la empresa.

La información y el manejo correcto de estas plataformas es vital, el contenido y las publicaciones deben generar confianza y un clima amigable entre la comunidad de seguidores.

La expansión y el alcance de las redes sociales permitirán publicitar el servicio y posicionar a la empresa en el mercado.

5.2.4.2.3.1 COMMUNITY MANAGER

El plan de contenido estará detallado de la siguiente manera:

- 3 posts informativos diarios.
- 1 imagen publicitaria por día.
- 1 actividad interactiva diaria.
- Nivel de respuesta alto (Cada 1 hora)



Figura 11: Manejo redes sociales.

5.2.4.3.4 MAILING

El mailing es una herramienta y un paso muy importante en el desarrollo de la comunicación ya que se realizará una oferta masiva del servicio tanto a clientes específicos como a clientes en general.

Se puede manejar el mailing según las etapas y las fases de la campaña publicitaria, es decir, enviar información para generar expectativa, para compartir información o para la ejecución y lanzamiento.



5.2.4.3 COSTOS

Tabla 7: Costos por concepto de Publicidad y Promoción.

COSTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			
Cantidad	Detalle	V. Unit	TOTAL
1	Diseño Página Web	\$600,00	\$600,00
1	Diseño Imagen Corporativa	\$600,00	\$600,00
1	Diseño Gráfico Publicitario	\$300,00	\$300,00
1	Manejo de Redes Sociales (Mensual)	\$200,00	\$200,00
1	Diseño de Aplicación	\$200,00	\$200,00
TOTAL			\$1.900,00

El plan de mercadeo para posicionar un servicio de Organización de Eventos y Competencias Deportivas Empresariales con características y atributos diferentes pero sobre todo con un enfoque innovador en la motivación y la consecución de objetivos empresariales y personales a través de las actividades deportivas, recreativas e integradoras debe ser muy puntual y efectivo, generando primero un valor capital de marca a partir de una imagen bien constituida y poderosa, para posteriormente ser parte de la oferta de mercado. El éxito del negocio depende de la información transmitida y la publicidad diseñada que permitirá a partir de diferentes herramientas y canales de promoción llegar hasta los consumidores y usuarios del servicio.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.1 MISIÓN

“Dportiva” es una empresa que busca a través de actividades deportivas organizadas con un carácter profesional mejorar el rendimiento empresarial de diferentes

compañías de Quito utilizando modelos innovadores que permitan potenciar el desarrollo personal de los involucrados, compartiendo un sentimiento y una pasión por el deporte para generar motivación.

6.1.2 VISIÓN

Ser la principal empresa organizadora de eventos deportivos en los próximos cuatro años, enfocada en la organización de eventos y competencias deportivas empresariales utilizando vínculos entre la práctica deportiva y la motivación para mejorar la calidad corporativa y el clima laboral de las empresas nacionales a través de experiencias ligadas al deporte.

6.1.3 OBJETIVOS

6.1.3.1 MEDIANO PLAZO

6.1.3.1.1 Establecer alianzas estratégicas con tres empresas de la industria deportiva en los primeros seis meses para patrocinar competencias y eventos, permitiendo a la organización posicionarse de mejor manera frente al cliente para incrementar los rangos de utilidad.

6.1.3.1.2 Incrementar dos canales de distribución nuevos en las principales ciudades del Ecuador expandiendo la organización y el modelo de negocio luego del primer año.

6.1.3.1.3 Generar y preservar un modelo y estilo deportivo enfocado a las empresas luego del primer año de funcionamiento.

6.1.3.1.4 Cerrar contratos de imagen y representación con figuras nacionales del deporte en los primeros 6 meses para un mejor posicionamiento del servicio.

6.1.3.2 LARGO PLAZO

6.1.3.2.1 Alcanzar la participación de al menos el 60% de las empresas medianas y grandes de Quito para el tercer año de funcionamiento.

6.1.3.2.2 Consolidar al modelo de actividades deportivas como herramienta del capital humano de todas las empresas nacionales en el inicio de la próxima década.

6.1.3.2.3 Analizar la situación financiera y comercial de los primeros cuatro años de la organización en el mercado para abrir una extensión en la ciudad de Guayaquil.

6.1.3.2.4 Construir un propio centro deportivo en los siguientes 6 años con todas las herramientas para las diferentes actividades deportivas y recreativas empresariales.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones de la empresa estará basada y relacionada directamente a un **Modelo de control a partir de los Grupos de Interés**. Por el contrario de la estrategia tradicional y de accionistas, este tipo de operación genera sinergia con los Stakeholders, lo que nos permitirá trabajar directamente con las personas involucradas en el servicio, siendo responsables del impacto social de la empresa. Con este modelo de operación, al realizar un esfuerzo conjunto el resultado de fidelización será diferente y más importante para la organización.

Los principales grupos de interés de "DportivA" son los proveedores, colaboradores de la organización y por su puesto los clientes a quienes está dirigido el servicio además de los sectores corporativos.

Tabla 8: Grupos de Interés según el Modelo de Negocio.

PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> Los proveedores son una pieza clave para la
--------------------	---

	<p>organización y el desarrollo del servicio, ya que su participación e influencia garantiza cumplir con los objetivos y brindar un servicio de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de negociaciones, los proveedores pueden transformarse en patrocinadores y alianzas estratégicas del servicio. • De la capacidad de negociación con los proveedores se puede generar un rango mayor de beneficios para DportivA y su posición en el mercado.
COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Los Colaboradores Organizacionales</u> por una parte, son todas aquellas personas que forman parte de DportivA como empresa, socios estratégicos y empleados que brinden algún tipo de servicio en beneficio de la misma. • <u>Los Colaboradores Logísticos</u> por otra parte, son aquellos involucrados directa o indirectamente en los eventos y actividades organizadas por la empresa. Su desempeño es fundamental en la calidad del servicio y en la experiencia para el cliente.
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Son nuestro segmento objetivo, como organización debemos estar presentes de manera continua en las actividades generales y ser partícipe de los cambios y regulaciones para conocer sus intereses. • Es el principal actor y beneficiario del servicio.
USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Son el motor y el principal actor y beneficiario de la empresa. Cumplir con las expectativas y los requerimientos harán que el usuario este satisfecho y genere relaciones redituables con el servicio. • La comunicación también es vital para conocer sus objetivos y necesidades a la par del acercamiento de la información. • Es importante brindarles un servicio de calidad para transmitir seriedad y compromiso.

6.2.2 CICLO DE OPERACIONES

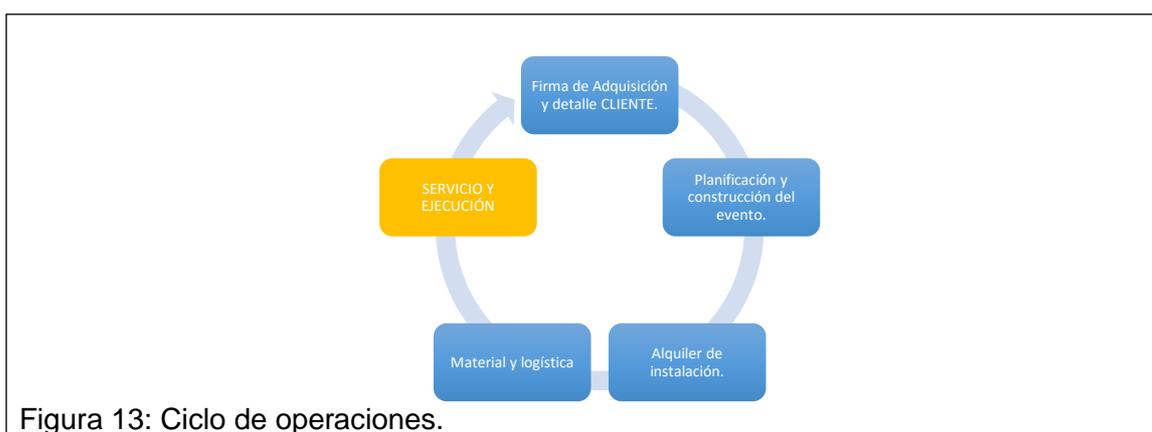


Figura 13: Ciclo de operaciones.

6.2.2.1 FLUJOGRAMA DEL SERVICIO



Figura 14: Flujograma del servicio.

6.2.3 REQUERIMIENTOS Y HERRAMIENTAS

Los requerimientos y herramientas para el funcionamiento organizacional de Dportiva son: muebles de oficina, una computadora más sistema de impresión y fotocopiado. Al no ser muy extensos, su adquisición se realizará de manera local a través de proveedores de material e insumos para oficinas como lo muestra la tabla No.9.

6.2.3.1 DETALLE Y COSTOS

Tabla 9: Requerimientos y Herramientas de oficina.

MUEBLES E INSUMOS DE OFICINA			
Cantidad	Detalle	V. Unit	TOTAL
1	Juego de escritorio y sillas	\$400,00	\$400,00
1	Computadora Portátil	\$1.200,00	\$1.200,00
1	Impresora + copiadora	\$200,00	\$200,00
1	Juego de sala para oficina	\$150,00	\$150,00
TOTAL			\$1.950,00

6.2.4 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Se realizarán los trámites de inscripción de la empresa en los organismos del estado pertinentes para iniciar con el proceso de: constitución de la empresa, redacción de los estatutos, suscripción de las políticas corporativas, obtención de la patente municipal e inscripción de la marca en el IEPI, para concluir con los permisos de facturación a través de un Ruc y todos los permisos necesarios de funcionamiento.

6.2.4.1 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Tabla 10: Estructura de la Empresa.

TIPO	<i>Sociedad Anónima DPORTIVA S.A</i>
REPRESENTANTE LEGAL	<i>Emilio José Arias Guerrero</i>
SOCIOS	<i>José Miguel Young</i>
OBJETO SOCIAL	<i>Organización de Eventos Deportivos</i>
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	<i>Quito Norte. Sector Bellavista</i>

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional es muy importante en todas las empresas, su correcta formación y la filosofía corporativa no solo se relacionan con un trabajo correcto sino con la conjunción de fuerzas y talento humano para ser exitosos y ofrecer un servicio de altísima calidad en todas sus dimensiones. La fuerza laboral de todos los participantes y colaboradores radica en su capacidad profesional pero sobre todo en las aptitudes y predisposición para enfrentar retos que incluyan su capacidad de liderazgo y valores personales en servicio de la organización.

6.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de DportivA depende y enfatiza en cualidades que son pilares de la sociedad y las empresas más exitosas del mundo. Siguiendo un modelo negocio y servicio además de un ADN deportivo como motor, Dportiva y su equipo de trabajo más sus colaboradores se caracterizan por ser y compartir valores como: responsabilidad, compromiso, honestidad, proactividad, respeto y trabajo en equipo.

6.3.2 ORGANIGRAMA



Figura 15: Organigrama Empresarial DportivA.

En síntesis, la cultura organizacional y la estructura en general de DportivA es fundamental para la constitución y el correcto funcionamiento de la organización en términos legales y operativos tanto internos como Sociedad Anónima, así como externos en la relación con los clientes a través de un servicio de organización de eventos y la planificación que este tipo de negocio requiere para garantizar el éxito y la rentabilidad económica por su porcentaje de participación en el mercado.

6.4 CONCLUSIONES SOBRE PROCESOS Y REQUERIMIENTOS

- Instalar una oficina para las actividades propias de la empresa, es fundamental para constituir la como base de todas las operaciones y planificación de los eventos que serán realizados por la organización y su relación con los clientes.
- Tener todos los permisos de funcionamiento y administrativos es una obligación de la empresa para la ejecución de todas sus actividades, sobre todo para las financieras y los deberes con las instituciones del estado.
- El registro de la marca y la obtención de una patente, acreditará a la organización para su actividad y relación con los clientes, generando un grado de confianza importante.
- De manera interna, es clave generar una cultura organizacional de la empresa acorde a los objetivos planteados, para garantizar su consecución en conjunto con un equipo de trabajo exitoso.
- Como se demuestra en figura 15, DportivA se constituye de *dos socios encargados de la parte corporativa y de negociación*, más una asistente de planta fija que maneje a los colaboradores y asuntos de oficina generales.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

7.1.1 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 11: Estado de Resultados.

Empresa: DPORTIVA S.A					
ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS	52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
TOTAL GASTOS	25.480,17	32.104,63	40.726,33	52.256,05	67.030,26
UTILIDAD OPERACIONAL	27.319,83	28.615,37	32.137,67	38.823,95	51.373,74
ARTICIPACIÓN A LOS TRABAJORES 15%	4.097,97	4.292,31	4.820,65	5.823,59	7.706,06
UTILIDAD ANTES DE IMP.	23.221,86	24.323,06	27.317,02	33.000,36	43.667,68
IMPUESTOS POR PAGAR	5.108,81	5.351,07	6.009,74	7.260,08	9.606,89
UTILIDAD NETA	18.113,05	18.971,99	21.307,28	25.740,28	34.060,79

7.1.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 12: Estado de Situación Financiera.

Empresa: DPORTIVA S.A					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	36.792,93	54.538,88	75.222,72	103.216,27	141.506,34
Corriente	31.824,60	50.822,21	72.757,72	98.812,94	138.664,67
No Corriente	3.468,33	2.416,67	1.365,00	3.503,33	2.141,67
Diferidos	1.500,00	1.300,00	1.100,00	900,00	700,00
PASIVOS	12.679,88	11.453,83	10.830,40	13.083,67	13.312,95
Corriente	9.206,78	9.643,38	10.830,40	13.083,67	13.312,95
No Corriente	3.473,10	1.810,45	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO	24.113,05	43.085,05	64.392,32	90.132,60	128.193,39
VALORACION EMPRESA	36.792,93	54.538,88	75.222,72	103.216,27	141.506,34

7.1.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 13: Estado de Flujo de Efectivo.

Empresa: DPORTIVA S.A					
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	28.316,00	20.969,02	23.906,91	29.555,22	39.851,74
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(2570,00)	0,00	0,00	(3500,00)	0,00
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	(1971,40)	(1971,40)	(1971,40)	0,00	0,00
INCREMENTO NETO DEL EFECTIVO	23.774,60	18.997,62	21.935,51	26.055,22	39.851,74
ALDO DE EFECTIVO INICIO DEL PERIODO	7.050,00	30.824,60	49.822,21	71.757,72	97.812,94
ALDO DE EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	30.824,60	49.822,22	71.757,72	97.812,94	137.664,68

7.1.4 ESTADO DE FLUJO DE CAJA

Tabla 14: Estado de Flujo de Caja.

Empresa: DPORTIVA S.A						
ESTADO DE FLUJO DE CAJA						
VARIABLES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL VENTAS		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
TOTAL INGRESO EN EFECTIVO		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
TOTAL EGRESO EN EFECTIVO		25035,67	41002,66	50208,76	63086,45	80113,93
FLUJO NETO ECONÓMICO		27.764,33	19.717,34	22.655,24	27.993,55	38.290,07
Servicio a la Deuda		1.971,40	1.971,40	1.971,40	0,00	0,00
FLUJO NETO FINANCIRO	(11000,00)	25.792,93	17.745,94	20.683,84	27.993,55	38.290,07

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

El capital está determinado en un 60% de inversión en efectivo por parte de los socios y un 40% de financiamiento bancario, significando \$11,000 de inversión inicial.

Tabla 15: Inversión Inicial y Capital de Trabajo.

INVERSIÓN INICIAL	11.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL DE TRABAJO	22.617,82	41.178,83	61.927,32	85.729,27	125.351,72
RAZÓN CORRIENTE	3,46	5,27	6,72	7,55	8,01
PRUEBA ÁCIDA	2,46	4,27	5,72	6,55	9,42

7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Tabla 16: Estado de la empresa

Empresa: DPORTIVA S.A			
INDICADORES FINANCIEROS			
WACC	0,07	PRI	0,36 (Años)
VAN	94176,09	PUNTO EQUILIBRIO	14,87 (Eventos)
TIR	2,16		

El TIR refleja una cantidad mayor a 0, la inversión tiene retorno y puede mostrarse positiva partiendo de otro tipo de ingresos como el patrocinio que signifique utilidades netas del negocio.

7.3.1 CONCLUSIONES Y ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 17: Conclusiones y análisis financiero.

ANÁLISIS HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> El primer año el Activo Corriente tiene un peso del 86%, eso implica que los cobros son de contado sin generar créditos. Se cuenta con la suficiente disponibilidad para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado. El porcentaje del Activo Corriente se incrementa cada año hasta llegar al 97% en el quinto año. La Deuda Corriente al 25% de los Activos que corresponde a los Impuestos por Pagar y Utilidades a los trabajadores. La utilidad a través de los años se mantiene alrededor del 50%.
ANÁLISIS VERTICAL	<ul style="list-style-type: none"> El crecimiento del Activo Corriente entre el año 1 y 2 es del 60%, valor que disminuye al comparar el crecimiento del año 4 y 5 al 20% El incremento en el activo corriente incrementa debido al aumento de la utilidad.
RAZONES FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> El Capital de Trabajo incrementa de un año a otro de \$22617,81 a \$94917,73 en el año 5. Por cada dólar de Deuda Corriente, cuenta con 3,46 para cubrir la misma por lo que será necesario incrementar la inversión en Propiedad Planta y Equipo además de diversificar las inversiones. La Prueba Ácida determina que si en cierto momento se deberían cancelar las deudas corrientes al mismo tiempo, la empresa está en capacidad de hacerlo, lo que es normal en una empresa de servicios. La Rentabilidad sobre el Capital x/c dólar invertido es de 3,02 y del activo es del 49% para el año 1.

7.4 INDICES FINANCIEROS

Tabla 18: Indicadores Financieros comparados con la Industria.

DPORTIVA S.A				
COMPARACIÓN EMPRESA VS INDUSTRIA				
DPORTIVA		INDUSTRIA		
INDICE	AÑO 1	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO
Razón Circulante	3,46	2,34	12,22	-0,71
Razón de Endeudamiento	0,34	0,51	2,18	-1,57
Prueba Acida	2,46	2,28	12,22	-0,72
ROE	3,02	0,53	4,12	-1,03
ROI	1,65			
ROA	0,49	0,14	3,95	-0,85
Margen Bruto	0,52	0,76	1,79	-1,79
Margen Operativo	0,44	-0,03	0,64	-6,97
Margen Utilidad Neto	0,34	0,59	3,67	-0,89

7.4.1 CONCLUSIONES SOBRE INDICES FINANCIEROS Y LA INDUSTRIA

1. El índice de liquidez es positivo ya que se puede cubrir 3 veces las deudas corrientes en el primer año sobre el promedio en la industria.
2. La razón de endeudamiento muestra que cada año es menor, ubicándose dentro del promedio frente a la industria al tener menos los activos que están comprometidos por deuda.
3. El proyecto muestra que la rentabilidad es positiva y crece cada año.
4. El proyecto es eficiente, los indicadores de rentabilidad muestran los valores positivos y el margen operativo, situados al máximo en la industria.
5. El margen de utilidad neto se muestra cada año positivo, haciendo que los ingresos del negocio sean atractivos para los inversionistas. Dentro de la industria está dentro del promedio.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El panorama político, social y económico del país, está atravesando un importante periodo de cambio e inestabilidad, representando un riesgo y una amenaza para el desarrollo de un proyecto ambicioso de negocio. Sin embargo, y a pesar de la crisis existen muchos proyectos sustentables de organismos del estado y los principales sectores productivos del país relacionados a la práctica deportiva y a la inversión de recursos económicos y humanos en la industria deportiva en general.

La Industria Deportiva, así como las actividades de recreación y entretenimiento, han crecido de manera significativa con el pasar de los años. Todas las actividades de negocios relacionadas al deporte tienen mucho que ver con el desarrollo del Marketing Deportivo. Los eventos y todas las actividades comerciales, representan un negocio absolutamente lucrativo relacionado al consumo y la pasión de miles de fanáticos, deportistas y practicantes de todo el mundo.

Las actividades deportivas empresariales se están convirtiendo en un elemento casi obligatorio para mejorar la calidad del trabajo y el entorno laboral de los empleados. Sin embargo, no existen organizaciones especializadas en la organización de dichos eventos que busquen fusionar el interés por el deporte con la motivación. DportivA y su modelo pretende obtener resultados corporativos de mayor calidad en simultáneo con el crecimiento personal de los involucrados alineándose a nuevas tendencias.

El poder de las telecomunicaciones y herramientas digitales son una excelente vía para generar interés entre los consumidores potenciales de un servicio ya que han facilitado la expansión de la información y el contenido relacionado a las actividades deportivas de todo el mundo, abriendo una importante oportunidad de negocio tanto para aquellos que son deportistas innatos y de alto nivel, como para aquellos que son el resultado de una influencia mediática adaptando el deporte a sus actividades cotidianas.

El costo propuesto por el servicio es absolutamente accesible para la economía local. Considerando el punto de vista otorgado en el análisis del cliente se determinó un valor fijo para el mercado estipulado por ciertas características y condiciones del servicio, no obstante, es completamente adaptable a los requerimientos y los objetivos de las actividades, clasificándolas en tipos de eventos y tipos de clientes, amplificando los márgenes de ganancia y proporcionando un panorama favorable para DportivA.

Organizacionalmente, DportivA cuenta con toda una estructura empresarial bien constituida que garantice su correcto funcionamiento, regulando y gestionando todas sus actividades y operaciones dentro de la filosofía de la organización, buscando redondear los objetivos y programas diseñados para los clientes y usuarios del servicio.

Financieramente, el modelo de negocio es rentable y sustentable de acuerdo al análisis de los principales estados financieros y el cálculo proyectado de la forma de crecimiento mediante los indicadores del proyecto. Considerando la inversión y los gastos de desarrollo del negocio, los márgenes de utilidad siguen siendo mayores y representativos dependiendo de cada evento programado. Se estima la recuperación de la inversión al finalizar el primer año y luego de las primeras catorce actividades deportivas organizadas.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Colegio de Economistas. (s.f.). *Inversión Tecnológica*. Recuperado el 13 de Enero de 2016. <http://colegiodeeconomistas.org.ec/noticias/category/noticias-economicas/page/2/> (Colegio de Economistas, 2016)
- Cuvero, M. (2011). *Inversión privada en el fútbol ecuatoriano; divisiones inferiores y el mercado de transferencia de futbolistas*. Facultad de Economía. PUCE. Recuperado el 18 de Julio de 2016 de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/2911/T-PUCE-3219.pdf?sequence=1>
- Credit Suisse. (s.f.). *Noticias Económicas*. Recuperado el 10 de Enero de 2016 de <http://colegiodeeconomistas.org.ec/noticias/category/noticias-economicas/>
<http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/140210-DirEmpresas-final4.pdf>
- INEC. (s.f.). *Costumbres y prácticas deportivas de la población ecuatoriana*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CustomPracticasDeportivas.pdf
- INEC. (s.f.). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Recuperado el 20 de abril de 2016.
- INEC. (s.f.). *Estratificación Socio-Económica*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015 de http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf
- INEC. (s.f.). *Tecnología de la Información y Comunicación*. Recuperado el 13 de Enero de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (14 edición ed.). México: Pearson.
- Ministerio del Deporte. (s.f.). *Actividad Física y Sedentarismo*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2015 de <http://www.deporte.gob.ec/deporte/recreación>
- Ministerio del Deporte. (s.f.). *Transparencia*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2015 de <http://www.deporte.gob.ec/transparencia/>

ANEXOS

ANEXO 1. Hipótesis de la Investigación.

Se muestra y se expone los diferentes problemas y las más importantes interrogantes para resolver en el modelo de investigación planteado, las mismas que se relacionan directamente con la propuesta y posterior conformación del servicio.

Problemas e hipótesis.

1. Las personas cuando inician sus vidas profesionales dejan de lado las actividades deportivas regulares por distintas necesidades y circunstancias, incluso aquellos que tuvieron un pasado deportivo de alto rendimiento.
2. El interés por practicar y realizar actividades deportivas es latente en la sociedad ecuatoriana.
3. Las empresas de la capital realizan actividades deportivas ocasionales, ninguna de ellas es organizada por una empresa especializada.
4. Existe una consciencia del cuidado de la salud y el estado físico de las personas.
5. Las empresas persisten en el cuidado del ambiente laboral y el bienestar de sus empleados.
6. El deporte es una herramienta para entrenar la competitividad y mejorar el desempeño laboral y personal de los empleados.
7. Existe el interés por adquirir servicios externos de organización de eventos y competencias deportivas para empresas por parte de las compañías.

ANEXO 2. Modelo de Encuesta

Encuesta realizada a un total de 50 empresarios y empleados ocupando cargos importantes en distintas empresas de la capital.

<p>Por favor responda al siguiente cuestionario:</p> <p>1) En su compañía, ¿Realizan actividades deportivas organizadas?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>Describe el tipo de actividad: _____</p> <p>2) ¿Cómo se organizan aquellos eventos?</p> <p><input type="radio"/> Por iniciativa de los departamentos internos. <input type="radio"/> Recurren a una organización externa.</p> <p>3) ¿Qué deporte tiene mayor aceptación y popularidad dentro de la empresa?</p> <p><input type="radio"/> Fútbol <input type="radio"/> Vóley <input type="radio"/> Basquetbol <input type="radio"/> Otros</p> <p>4) Con que frecuencia usted considera que se deben organizar las competencias Deportivas en su compañía?</p> <p><input type="radio"/> Anuales <input type="radio"/> Semestrales</p> <p>5) ¿En qué tipo de competencias le gustaría participar?</p> <p><input type="radio"/> Internas <input type="radio"/> Externas (Inter-empresariales)</p> <p>6) Ha participado su compañía en algún Campeonato Deportivo organizado por los propietarios de las instalaciones deportivas o canchas sintéticas existentes de la ciudad de Quito.</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>7) ¿Han acudido a los complejos deportivos y canchas de la Ciudad por actividades deportivas esporádicas?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>8) ¿Practica o practicaba usted algún deporte?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>9) ¿Qué nivel de preparación, conocimiento y tipo de deporte usted practica o practicaba?</p> <p><input type="radio"/> Recreativo <input type="radio"/> Amateur</p>	<p><input type="radio"/> Alto nivel <input type="radio"/> Élite</p> <p>10) ¿Le gustaría potenciar su nivel deportivo?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>11) ¿Le gustaría que una empresa especializada organice los eventos deportivos de su empresa?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>12) ¿Quisiera que la empresa especializada le ofrezca diferentes tipos de servicio como,</p> <p><input type="radio"/> Organización de campeonatos. <input type="radio"/> Preparación permanente y organización de campeonatos. <input type="radio"/> Organización de campeonatos y actividades de integración.</p> <p>El servicio de organización de eventos deportivos busca a través de las experiencias fomentar la práctica deportiva. Ofreciendo a sus clientes los siguientes beneficios: Indumentaria deportiva profesional, instalaciones deportivas profesionales, entrenamientos pre-competitivos, ruedas de prensa, clima deportivo profesional.</p> <p>Una vez conocido y determinado el producto y servicio, por favor responda las siguientes preguntas, considerando que el valor a pagar es un rubro por equipo participante.</p> <p>13) ¿Qué valor del siguiente rango usted considera como muy barato para un servicio de organización de competencias deportivas con las cualidades expuestas, dudando de su calidad y no contratarlo?</p> <p>\$1000 a \$ 2500 _____</p> <p>14) ¿Qué valor del siguiente rango usted considera como barato para un servicio de organización de competencias deportivas con las cualidades expuestas y aun así contratarlo?</p> <p>\$1000 a \$ 2500 _____</p> <p>15) ¿Qué valor del siguiente rango usted considera como caro para un servicio de organización de competencias deportivas con las cualidades expuestas y aun así contratarlo?</p> <p>\$1000 a \$ 2500 _____</p> <p>16) ¿Qué valor del siguiente rango usted considera como muy caro para un servicio de organización de competencias deportivas con las cualidades expuestas y aun así contratarlo?</p> <p>\$1000 a \$ 2500 _____</p>
<p>17) ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de esta empresa especializada en la organización de eventos y competencias deportivas?</p> <p><input type="radio"/> Cita personal. <input type="radio"/> Correo electrónico directo. <input type="radio"/> Redes sociales.</p> <p>18) ¿Adquiriría este tipo de servicio para su compañía?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>19) ¿Qué tipo de atributos o servicios le gustaría recibir adicionalmente en la propuesta de organización de eventos deportivos? Mencione al menos tres</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>20) ¿En qué lugar le gustaría realizar sus actividades deportivas?</p> <p><input type="radio"/> Estadios. <input type="radio"/> Canchas sintéticas existentes. <input type="radio"/> Complejos deportivos.</p> <p>21) ¿En qué sector de la capital le gustaría que este ubicada la plaza que usted eligió para realizar sus actividades deportivas?</p> <p><input type="radio"/> Norte. <input type="radio"/> Sur. <input type="radio"/> Valle de Tumbaco. <input type="radio"/> Valle de los Chillos.</p> <p>Gracias por su participación, sus datos son importantes.</p> <p>Edad</p> <p>Sexo: M o F</p> <p>22) Perfil Empresarial</p> <p>Nombre de la Empresa: _____ Tipo de Empresa: _____ Número de Empleados: _____</p>	

Formato de encuesta realizada.

ANEXO 3. Guía de Entrevista a Especialistas.

Se realizaron dos entrevistas exhaustivas a distintos empresarios con amplia experiencia en el mundo del marketing y los negocios además de su conocida afición por el deporte. Su opinión es muy importante y de una calidad notable para el desarrollo del proyecto.

Las dos personas participantes son:

Dr. Jorge Yunda Machado.

Reconocido empresario y comunicador social, gerente y presidente ejecutivo de “Corporación Canela”. Dirigente Deportivo, ex presidente del “Club Deportivo el Nacional”, amante del deporte e inversor en proyectos deportivos de alto impacto.

Ing. Jorge Ortíz.

Ingeniero en mercadotecnia con amplia experiencia en el mundo de los negocios, Gerente Comercial de “Grupo Moeller” en la actualidad, amante del deporte e inversionista de proyectos deportivos. Reconocido por su capacidad de liderazgo y su ímpetu en mejorar las relaciones y clima laboral de sus empresas.

GUIA DE ENTREVISTA A UN ESPECIALISTA

Entrevistado: Gerente de la compañía:

Fecha:
Hora:
Lugar:

Estimado/a,
Muchas gracias por tu tiempo y por la apertura para participar en este periodo de investigación, el motivo de esta entrevista es conocer tu punto de vista como gerente de la empresa ... sobre el nivel de importancia que tiene la práctica deportiva entre sus empleados y cual es la apertura que otorga la compañía hacia estas iniciativas.

Empecemos:

- 1) ¿Cuánto tiempo estas ocupando este cargo?
- 2) ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
- 3) ¿Qué tipo de actividades de recreación e inclusión realizan?
- 4) ¿Consideras importante la práctica deportiva?
- 5) ¿Personalmente tienes un pasado deportivo? ¿Qué Tipo?
- 6) ¿Realizan actividades deportivas organizadas en la empresa?
- 7) ¿Quién se encarga de la organización de las competencias deportivas y las actividades recreativas?
- 8) ¿Han participado en competencias deportivas externas? o todo ha sido de carácter interno?
- 9) ¿Considerarías la posibilidad de contratar a una empresa especializada para la organización de los eventos deportivos de la empresa?
- 10) ¿Crees que el deporte pueda representar un posibilidad o incluso una herramienta para motivar a los empleados?
- 11) ¿Cuáles son las características que debería tener el servicio para ser el indicado y llenar tus expectativas?
- 12) ¿Puedes darme un punto de vista sobre el modelo de negocio que estoy planteando? ¿Te parece una idea rentable y con proyección a futuro?

Estimado/a

Te reitero mi agradecimiento, la información que me transmitiste será de vital importancia para el desarrollo del proyecto. Espero verte pronto gracias por tu gentileza.

Guía para entrevista a Especialista.

ANEXO 4. Guía de Grupo Focal

Se realizó un grupo de enfoque en el que participaron 8 empresarios y gerentes de distintas compañías y sectores productivos del país. La reunión se llevó a cabo en las instalaciones del Club Castillo de Amaguaña donde habitualmente se reúnen a practicar deporte, se generó un ambiente amigable y distendido con excelentes resultados.

GUIA DE GRUPO FOCAL

Número de participantes:
Empleados y Jefes de distintos Departamentos Empresariales.

Fecha:
Hora:
Lugar:

Estimados,

Muchas gracias por su tiempo y por la apertura para participar en este periodo de mi investigación, el motivo de este grupo focal es conocer su punto de vista, para entender cuál es su postura frente al deporte y cuales serían sus intereses y motivaciones para para participar en competencias deportivas organizadas dentro de sus compañías o representando a ellas.

Voy a solicitarles que se presenten de manera general, necesito saber en que empresa trabajan, cuál es su cargo y cuantos años tienen. Además, quisiera pedirles que no omitan ningún tipo de información ya que todos los datos son necesarios e importantes.

Empecemos:

- 1) ¿Cuánto tiempo están ocupando este cargo?
- 2) ¿Qué tipo de actividades de recreación e inclusión realizan?
- 3) ¿Consideran importante la práctica deportiva?
- 4) ¿Personalmente tienen un pasado deportivo? ¿Qué Tipo?
- 5) ¿Realizan actividades deportivas organizadas en la empresa?
- 6) ¿Quién se encarga de la organización de las competencias deportivas y las actividades recreativas?
- 7) ¿Han participado en competencias deportivas externas? o todo ha sido de carácter interno?
- 8) ¿Les gustaría vivir una nueva experiencia y sentirte un deportista profesional?
- 9) ¿Creen que el deporte represente una posibilidad o incluso una herramienta para motivar a los empleados?
- 10) ¿Les gustaría que una empresa especializada se encargue de la organización de los eventos deportivos?
- 11) ¿Qué características quisieran de este servicio?
- 12) ¿Tienen algún sueño frustrado relacionado al deporte?
- 13) ¿Les parece una idea interesante para desarrollar?
- 14) ¿Me podrían dar una opinión final acerca del proyecto?

Estimados

Les reitero mi agradecimiento, la información que me transmitieron será de vital importancia para el desarrollo del proyecto. Espero verles pronto y les deseo una buena semana y mucha suerte en sus actividades.

Guía para entrevista a Especialista.

ANEXO 5. Estados Financieros.

Estado de Resultados.

Empresa: DPORTIVA S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas		52.800,00	60720	72864	91080	118404
Total Ingresos		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
Gastos						
Gasto Arriendo	FIJO	3.600,00	4680	6084	7909,2	10281,96
Servicios Básicos	VARIABLE	600,00	780	1014	1318,2	1713,66
Gasto Telefonía e Internet	VARIABLE	960,00	1248	1622,4	2109,12	2741,856
Sueldos	FIJO	17.124,00	22.261,20	28.939,56	37.621,43	48.907,86
Gasto Mantenimiento	VARIABLE	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
Gasto Depreciación	FIJO	1.051,67	1.051,67	1.051,67	1.361,67	1.361,67
Amortización Gasto de constitución	FIJO	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos financieros (interés)	FIJO	444,50	308,76	160,95		
Total Gastos		25.480,17	32.104,63	40.726,33	52.256,05	67.030,26
Utilidad Operacional		27.319,83	28.615,37	32.137,67	38.823,95	51.373,74
Participación a los Trabajadores		4.097,98	4.292,31	4.820,65	5.823,59	7.706,06
Utilidad antes de Impuestos		23.221,86	24.323,07	27.317,02	33.000,36	43.667,68
Impuesto por Pagar		5.108,81	5.351,08	6.009,75	7.260,08	9.606,89
Utilidad Neta		18.113,05	18.971,99	21.307,28	25.740,28	34.060,79

Estado de Situación Financiera.

Empresa: DPORTIVA S.A.					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos					
Activo Corriente	31.824,60	50.822,21	72.757,72	98.812,94	138.664,67
Activo no Corriente	3.468,33	2.416,67	1.365,00	3.503,33	2.141,67
Diferidos	1.500,00	1.300,00	1.100,00	900,00	700,00
Total Activo	36.792,93	54.538,88	75.222,72	103.216,27	141.506,34
Pasivos					
Corriente	9.206,78	9.643,38	10.830,40	13.083,67	17.312,95
No Corriente	3.473,10	1.810,45	-	-	-
Total Pasivo	12.679,88	11.453,83	10.830,40	13.083,67	17.312,95
Patrimonio					
Capital Social	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Utilidad del ejercicio actual	18.113,05	18.971,99	21.307,28	25.740,28	34.060,79
Utilidad ejercicios anteriores		18.113,05	37.085,04	58.392,32	84.132,60
Total Pasivo + Patrimonio	36.792,93	54.538,88	75.222,72	103.216,27	141.506,34

Estado de Flujo de Efectivo.

Empresa: DPORTIVA S.A.						
ESTADO DE FLUJOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de Operación						
Cobranza a los cliente		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
Pago a Proveedores		(7.360,00)	(8.283,00)	(10.374,15)	(13.072,96)	(16.560,74)
Pago Remuneraciones		(17.124,00)	(22.261,20)	(28.939,56)	(37.621,43)	(48.907,86)
Pago Impuestos		0	(9.206,78)	(9.643,38)	(10.830,40)	(13.083,67)
Efectivo proveniente de actividades de operación		28.316,00	20.969,02	23.906,91	29.555,22	39.851,74
Actividad de Inversión						
Pago por Compra de Propiedad Planta y Equipo		(2.570,00)	0	0	(3.500,00)	0
Efectivo proveniente de actividades de inversión		(2.570,00)	-	-	(3.500,00)	-
Actividades de Financiamiento						
Ingreso por Préstamo Bancario		-	0	0	0	0
Pago de amortización e interés préstamo		-1971,40	-1971,40	-1971,40		
Efectivo proveniente de actividades de financiamiento		(1.971,40)	(1.971,40)	(1.971,40)	-	-
Aumento (Disminuc.)neto del Efectivo		23.774,60	18.997,61	21.935,51	26.055,22	39.851,74
Saldo de Efectivo al inicio del año		7.050,00	30.824,60	49.822,21	71.757,72	97.812,94
Saldo de Efectivo al final del año	11000,00	30824,60	49822,21	71757,72	97812,94	137664,67

Estado de Flujo de Caja

Empresa: DPORTIVA S.A						
FLUJO DE CAJA						
Presupuesto de Cuentas por Cobrar						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas al Contado		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
Ventas a Crédito		-	-	-	-	-
Total Ventas		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
Flujo de Caja Proyectado						
INGRESO DE EFECTIVO						
Cuentas por cobrar		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
Préstamos		-				
TOTAL INGRESO EN EFECTIVO		52.800,00	60.720,00	72.864,00	91.080,00	118.404,00
EGRESO DE EFECTIVO						
Cuentas por pagar			-	-	-	-
Gastos de adm. y de ventas		25.035,67	31.795,87	40.565,38	52.256,05	67.030,26
Pago de impuestos		-	9.206,78	9.643,38	10.830,40	13.083,67
TOTAL EGRESO EN EFECTIVO		25.035,67	41.002,65	50.208,76	63.086,45	80.113,93
FLUJO NETO ECONÓMICO		27.764,33	19.717,35	22.655,24	27.993,55	38.290,07
Servicio de la deuda		\$ 1.971,40	\$ 1.971,40	\$ 1.971,40		
FLUJO NETO FINANCIERO	(11.000,00)	25.792,93	17.745,95	20.683,84	27.993,55	38.290,07

ANEXO 6. Indicadores Financieros.

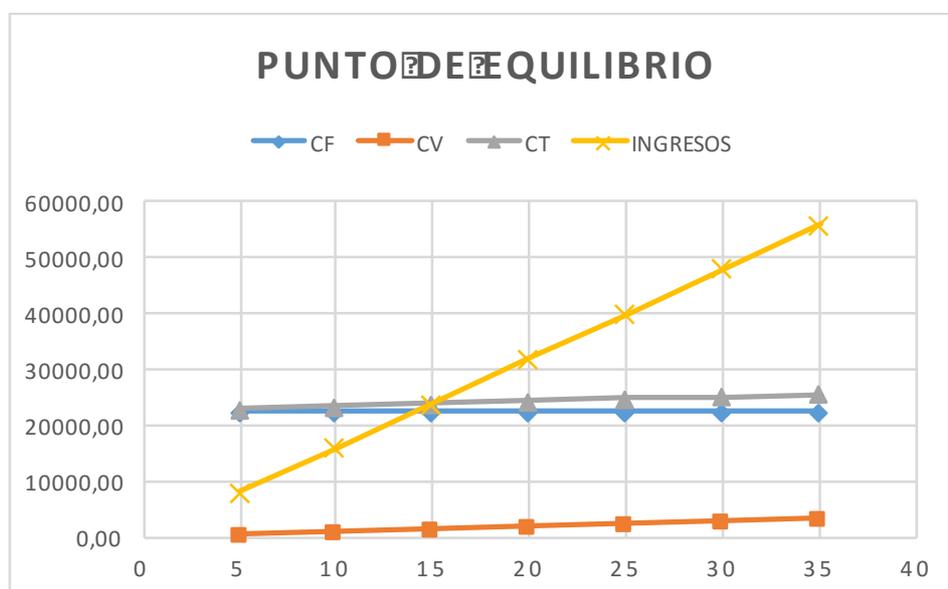
Indicadores Financieros.

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de trabajo	22.617,81	41.178,83	61.927,32	85.729,27	121.351,72
Razón Circulante	3,46	5,27	6,72	7,55	8,01
Razón de Endeudamiento	0,34	0,21	0,14	0,13	0,12
ROE	3,02	3,16	3,55	4,29	5,68
ROI	1,65	1,72	1,94	2,34	3,10
ROA	0,49	0,35	0,28	0,25	0,24
Margen Bruto	0,52	0,47	0,44	0,43	0,43
Margen Operativo	0,44	0,40	0,37	0,36	0,37
Margen Utilidad Neto	0,34	0,31	0,29	0,28	0,29
PRI	0,36				

Indicadores de Estado y Análisis Financieros.

VAN	\$ 94.176,09
TIR	2,16
WACC	0,07
PRI	4,28

ANEXO 7. Punto de Equilibrio.



Punto de equilibrio