



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DEPORTIVA  
DE VIAJES EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Luis Gustavo Guevara Jaramillo

Año  
2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DEPORTIVA  
DE VIAJES EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

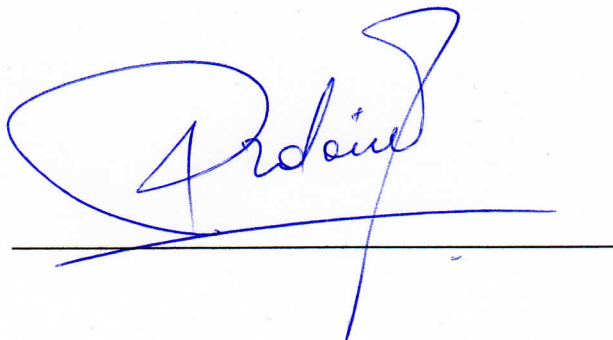
Profesor Guía: Carlos Fernando Ordóñez Vizcaíno

Autor: Luis Gustavo Guevara Jaramillo

2017

**DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA**

**"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), 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"**



**CARLOS FERNANDO ORDOÑEZ VIZCAÍNO**

**C.I.: 1712623840**

**DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

**“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.**




---

**GIANNI PAOLO SUASNAVAS LAMBOGLIA, MBA**

**C.I. 1715545586**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

**“Declaro que este trabajo es original, de mí 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.”**

A handwritten signature in blue ink is written over a solid horizontal black line. The signature is stylized and appears to be the name 'Luis Gustavo Guevara Jaramillo'.

**LUIS GUSTAVO GUEVARA JARAMILLO**

**C.I.: 1721608212**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a mi familia, mi novia y mi profesor guía, por la dedicación, el apoyo y la paciencia que demostraron para ayudarme en la realización de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Gustavo y Nora, por demostrarme que, con mucho esfuerzo y amor, se puede conseguir lo deseado y más. A mi hermano Javier, por su paciencia y tiempo, y porque me aportó cada grano de conocimiento y experiencia para la realización de mi tesis. A mi novia Andreea, por su cariño, su apoyo y sus palabras de aliento, que me motivan para poder seguir adelante y terminar este largo camino. A todos ellos, a mi familia y amigos, porque gracias a ellos quiero ser mejor cada día.

## RESUMEN

La idea de este proyecto es implementar una compañía de turismo deportivo nueva en el mercado ecuatoriano. El mercado objetivo al que será dirigido nuestro servicio será hacia hombres y mujeres de 25 a 60 años, con gustos y preferencias en los deportes y los viajes de ocio, turismo y deportes en el exterior. Será una agencia deportiva de viajes, que ofrezca paquetes turísticos deportivos a eventos deportivos alrededor del mundo. Ofertando nuevas experiencias como Meet&Greet con los deportistas, ser parte de los entrenamientos, visitar ciudades deportivas, parques temáticos deportivos, y asistir a eventos exclusivos para fanáticos de todos los deportes.

Se analizó el entorno de manera interna y externa para conocer las oportunidades y amenazas dentro de la industria del turismo, enfocándonos en el turismo deportivo. Con una exhaustiva investigación de mercado se determinó los deportes, eventos deportivos y destinos de preferencia para los potenciales consumidores. El proyecto presenta un mix de marketing aplicado para la industria en la cual se desarrollará el proyecto. Para el cual se definirá la estrategia de marketing de diferenciación, con la cuál intentaremos captar la mayor cantidad de consumidores de nuestro mercado objetivo, ofreciendo un servicio nuevo e innovador, logrando cumplir los deseos y necesidades de los clientes. La inversión dentro del proyecto será dividida entre 5 socios, los cuales invertirán \$24.431 dólares cada uno. Y lo que se utilizará para la compra del inmueble, y adecuación de oficina, y el pago de los contratos de certificaciones que se manejaran para darle la exclusividad a la empresa dentro del mercado de las agencias de viajes.

Gracias a los convenios y certificaciones con entidades deportivas en el exterior, lograremos dar un servicio exclusivo y único a nuestros clientes, ofertando paquetes turísticos personalizados y enfocados en un servicio innovador y de calidad. Y dentro de la parte financiera, utilizamos herramientas e indicadores como el VAN y TIR, para determinar si este proyecto de negocio es rentable y viable en un determinado periodo de tiempo.



## **ABSTRACT**

The idea of this project is to implement a new sports tourism company in the Ecuadorian market. The target market to which our service will be directed will be for men and women from 25 to 60 years old, with tastes and preferences in sports and leisure, tourism and sports travel abroad. It will be a sports tourism agency, that offers sports tours packages to worldwide sport events. Giving fans the chance to live new experiences like "Meet&greet" with the athletes, being part of trainings, visiting sports cities, sports theme parks, and attending to exclusive events made for real sports fans.

It was made an analysis of the internal and external environment to know the opportunities and threats within the tourism industry, focusing on sports tourism. With extensive market research, sports, sports events and destinations for potential consumers were determined. The project presents a marketing mix applied to the industry in which the project will be developed. For which we used the marketing strategy of differentiation, with which we will try to capture the largest number of consumers in our target market, offering a new and innovative service, managing to meet the wishes and needs of customers. The investment in the project will be divided among 5 partners, who will invest \$ 24,431 dollars each. And what will be used for the purchase of the property, and the adequacy of the office, and the payment of the contracts of certifications that will be handled to give the exclusivity to the company within the market of travel agencies.

Thanks to agreements and certifications of sports organizations around the world, we will be able to provide an exclusive and unique service to our clients, offering customized tourist packages and focused on an innovative and quality service. And within the financial part, we use tools and indicators like the NPV and IRR to determine if this business project is profitable and viable in a certain period.

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1 Justificación del Tema.....  | 1         |
| 1.1.1 Objetivo General .....   | 1         |
| 1.1.2 Objetivos Específicos .....  | 1         |
| <b>2. Análisis del Entorno</b> .....   | <b>2</b>  |
| 2.1 Análisis del Entorno Externo .....   | <b>2</b>  |
| 2.1.1 Entorno Externo.....   | <b>2</b>  |
| 2.1.2 Análisis de la Industria .....   | <b>5</b>  |
| 2.1.3. Matriz EFE y Conclusiones .....   | <b>7</b>  |
| <b>3. Análisis del Cliente</b> .....   | <b>9</b>  |
| 3.1 Investigación cualitativa y Cuantitativa.....  | 9         |
| <b>4.Oportunidad de Negocio</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>5.Plan de Marketing</b> .....   | <b>18</b> |
| 5.1 Estrategia General de Marketing .....  | 18        |
| 5.1.1 Mercado Objetivo .....   | 19        |
| 5.1.2 Propuesta de Valor .....   | 19        |
| 5.2 Marketing Mix. ....  | 20        |
| <b>6. Propuesta de Filosofía y Est. Organizacional</b> .....   | <b>27</b> |
| 6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....   | 27        |
| 6.2 Plan de Operaciones.....   | 30        |
| 6.3 Estructura Organizacional.....   | 31        |
| <b>7. Evaluación Financiera</b> .....  | <b>34</b> |
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....  | 34        |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....   | 35        |
| 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera,<br>estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....     | 36        |
| 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa<br>de descuento, y criterios de valoración. .... | 39        |
| 7.5 Índices financieros .....  | 41        |
| <b>8. Conclusiones Generales</b> .....   | <b>41</b> |
| <b>9.Anexos</b> .....  | <b>49</b> |

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del Tema**

Tomando en cuenta los datos estadísticos proporcionados por el anuario de estadísticas turísticas, del Ministerio de Turismo de la República del Ecuador, podemos aseverar que la propuesta de negocio de la creación de una agencia deportiva de viajes será rentable al momento de exponer las ventajas competitivas que tendrá nuestro negocio. Ofreceremos servicios de calidad, innovando a cada momento, creando relación con los distintos clubes, federaciones y selecciones deportivas, en deportes como el fútbol, básquet, hockey, baseball, etc., para así poder ofrecer nuevas experiencias a nuestros consumidores. Llevándolos a vivir la experiencia de todos los deportes al extremo, viviéndolos desde adentro. Innovando el turismo deportivo fuera del país.

### **Objetivos del Trabajo de Titulación**

#### **1.1.1 Objetivo General**

Realizar un plan de negocio para la creación de una agencia de viajes enfocada al turismo deportivo fuera del país, determinando la factibilidad y viabilidad del negocio en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1. Realización de una investigación de mercados, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas para conocer los gustos y preferencias de nuestros potenciales consumidores en cuanto a planificación de viajes al exterior y deportes en general.
2. Realizar el mix de marketing enfocándonos en la investigación antes realizada, y en el servicio que se espera ofrecer.
3. Realizar el plan financiero que demuestre la viabilidad que tiene este proyecto.

4. Determinar clubes, federaciones o equipos potenciales para entablar relaciones comerciales para el negocio.

## 2. Análisis del Entorno

TABLA No. 1: CIIU

| <b>CIIU: N7911.00</b> |  |
|-----------------------|--|
| <b>N79</b>            | ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES, OPERADORES TURÍSTICOS, SERVICIOS DE RESERVAS Y ACTIVIDADES CONEXAS.   |
| <b>N7911</b>          | ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES.   |
| <b>N7911.0</b>        | ACTIVIDADES DE LAS AGENCIAS VIAJE.   |
| <b>N7911.00</b>       | Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. |

### 2.1 Análisis del Entorno Externo

#### 2.1.1 Entorno Externo

##### Análisis PEST

“El análisis PESTEL es una herramienta de análisis del entorno macroeconómico. Sirve para estudiar los sistemas económicos de una región en su conjunto. Para la puesta en marcha de un negocio es indispensable un análisis de los recursos y el mercado al que queremos acceder. Hay que calcular los riesgos y beneficios, o al menos haber realizado un estudio de mercado. A través del análisis PESTEL, una empresa puede estudiar su entorno para ver sus fortalezas y debilidades.” (Varela, 2017).

El Análisis del entorno, o análisis PEST, es una herramienta que nos ayudará a conocer el entorno en el cual se puede envolver nuestra compañía, dentro de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afecten a nuestra industria. Es importante dado que nos ayuda a prever situaciones en el futuro, y a realizar un seguimiento detallado a los factores externos que puedan afectar el funcionamiento de nuestra empresa.

## **Político**

Después de 10 años de mantener el mismo gobierno, se entiende que existe estabilidad política después de tanto tiempo; en anteriores años, al tener mandatos cortos, y la revocatoria de los mismos, pasaron 7 presidentes en 10 años. Así como existen éxitos y muchas críticas para el gobierno, decimos que existe estabilidad dado el tiempo de gestión. (La Republica, s.f).

Además, después del terremoto del 16 de abril del 2016, el gobierno ecuatoriano empezó campañas de turismo y reconstrucción para las zonas mas afectadas en la costa. Por lo que impulso a los ecuatorianos a ayudar a la reactivación de la costa por medio del turismo, con la ayuda de organismos internacionales, para dar a los ecuatorianos y a los extranjeros las garantías de seguridad y recreación dentro de los sitios de mayor turismo dentro del país. (El Comercio, 2016). Con las nuevas políticas establecidas para reactivar el turismo, se espera aprovechar los grandes espacios vacíos que quedaron, para crear un proyecto arquitectónico que sea llamativo y pueda impulsar el crecimiento dentro de las provincias. (Mantilla, 2016)

## **Económico**

### **PIB**

El PIB en Ecuador, al cierre del primer trimestre del 2016, fue de 17.113 millones de dólares. Según el BCE, tuvo un decrecimiento del -1,9% con respecto al trimestre pasado. Disminuyo la producción de bienes y servicios dentro del país, debido a la crisis en la que se encuentra el gobierno, la falta de ingresos por la mala administración de recursos. (BCE Producto Interno Bruto, 2016)

### **Riesgo País**

Al encontrar que el riesgo país, disminuyo hasta \$674 dólares para julio del 2017, podemos darnos cuenta de que es mucho más factible la inversión extranjera en el país. Además de que compañías extranjeras encontrarían en el país, un lugar para realizar sus inversiones y negocios. (Índices Riesgo País Ecuatoriano, 2016.)

### **Inflación**

Ecuador, aunque se cataloga como un país que maneja precios caros dentro del continente sudamericano, maneja una inflación decreciente desde el año 2012, con un punto alto en ese año del 5%; en el año 2013 bajo hasta un 3.1%, demostrando cierta estabilidad en los precios. En el año 2015 se disparó un poco hasta los 3,8%%, y para agosto del 2016 se manejó una inflación del 1.42%, uno de los más bajos en los últimos 10 años. Y hasta el 30 de junio del 2017 se observa una disminución hasta el 0.16% de inflación, esto debido a la eliminación de salvaguardas que impuso el gobierno del expresidente Rafael Correa. (BCE, Inflación Anual del Ecuador, 2016)

## **Social**

### **Crecimiento de la Población**

Existe un crecimiento sostenido de la población del 1.5% anual, desde el año 2012. Por lo que la población crece a un ritmo paulatino. Además de los nacimientos dentro del país, tenemos que los migrantes y extranjeros regresan e ingresan al país, respectivamente, por lo que el crecimiento tiende a variar en poco porcentaje cada año. (Índex Mundi, s.f.)

### **Salida de Ecuatorianos al Exterior**

Para la industria, se tomó en cuenta los países a los cuales las personas residentes en Ecuador sean ecuatorianos o no, deciden viajar para diferentes actividades, como turismo, ocio, negocios, estudios, salud, etc. Según el Boletín Anual de Estadísticas Turísticas, los viajeros prefieren ir a los Estados Unidos, seguidos por España, para después ver a naciones como Argentina, Italia, o Brasil, como potencias para poder realizar viajes con las variables antes mencionadas. (Ecuador Potencia Turística Boletín Mensual, 2016)

## **Tecnológico**

### **Hogares con Acceso a internet**

Para la industria es fundamental el uso del internet, para así poder conocer lo que se ofrece en el turismo, las opciones que se manejan, y los precios y los

tours que puedan obtener mediante páginas web. Además de la disponibilidad de cupos para viajeros y demás variante que ofrezcan las agencias turísticas dentro y fuera del país. Es muy importante en la tecnología, la comunicación que se puede generar dentro de nuestros dispositivos electrónicos, como teléfonos inteligentes y computadores, porque así los usuarios pueden mantener una comunicación directa y continua entre ellos. (Ecuador en Cifras TIC's, 2013).

## **2.1.2 Análisis de la Industria**

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

“El análisis de las 5 fuerzas de Porter investiga si es rentable crear una empresa en la industria o sector que estamos analizando. Cada una de las fuerzas es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios. Como analizamos más abajo, las 5 fuerzas de Porter son: intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

El principal objetivo del análisis de la industria es intentar buscar oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en esa industria o para la entrada de empresas nuevas, lo que determinara sus capacidades para obtener beneficios.” (Economipedia, 2017)

#### **Poder de negociación con el cliente.**

Muchas personas ven al turismo como un estilo de vida, por lo tanto, contactan con agencias de viajes para así poder crear viajes sin precedentes, a lugares exóticos como Dubái, Tahití o Grecia; y cotidianos a la vez, como los Estados Unidos, Francia, o Argentina, para así conocer nuevos lugares y culturas. Así mismo los viajes a las competiciones deportivas más importantes del mundo: la Copa Mundial de la FIFA, la UEFA Champions League, los Juegos Olímpicos, o el Superbowl. Estos eventos se vuelven populares, por lo que las agencias de viajes encuentran su oportunidad para así poder captar a los clientes ofreciendo varias opciones para los clientes. Existen muchas agencias de viajes en la ciudad

que ofrecen estos servicios, pero por separado, y no al mejor precio. Por lo que, si existieran empresas especializadas en turismo deportivo, estas tendrían mayores ingresos frente a las agencias de viajes comunes. Por esto, el poder de negociación con el cliente es BAJO.

### **Poder de negociación de Proveedores.**

Las empresas relacionadas a los negocios, como las aerolíneas, los hoteles, clubes, federaciones, y equipos, son los principales proveedores de este negocio. Conseguir darles una experiencia única a los consumidores será complicado dado los requerimientos y posibilidades de cada uno de los clubes, hoteles, federaciones y lugares que se vaya a ofrecer. Serán negociaciones con un nivel medio de dificultad, para así buscar la consecución de todos los beneficios que se espera para poder ofrecer el servicio esperado. El poder de negociación de Proveedores será MEDIO.

### **Productos Sustitutos**

Como productos sustitutos encontramos a los espectáculos o salas de espectáculos y diversión alternativa tales como salas de cine, circos, conciertos, discotecas y bares. Además de eventos culturales y sitios de valor histórico tales como museos, teatros, bibliotecas. Dado que estos eventos no son directamente competencia para los eventos deportivos, porque los verdaderos fanáticos del deporte no cambiarían un partido por una función de cine, se deduce que el nivel de productos sustitutos es BAJO.

### **Barreras de Entrada**

Como barreras de entrada podemos encontrar el costo de inversión del negocio, además del costo de las certificaciones a obtenerse de los clubes, federaciones y centros deportivos del exterior, en la que se invertirán cerca de \$16.000 dólares anuales. Es una inversión fuerte, dado que se negociará con los proveedores directamente para crear los paquetes especializados deportivos. El conseguir un



lugar para poder iniciar la construcción de las oficinas de las agencias es un costo unitario significativo, se debe plantear el realizar la compra, o el arrendamiento del mismo. Un local en un sitio de alta concurrencia de público y empresas, como lo es la Avenida República de El Salvador, estaría rondando los \$120.000 dólares. Existen muchas barreras débiles, como el gran número de agencias de viajes comunes, pero se debe especificar el giro del negocio. Barreras de entrada es ALTO, debido a la inversión que se necesita para poder establecer el negocio.

### **Rivalidad entre competidores**

En la industria del turismo, se tienen cuenta que existe una dura competencia de las agencias, existen cerca de 40 agencias de viaje reconocidas en la ciudad de Quito (Cerón, s.f.) , por captar a los clientes, dado que cualquiera de ellas puede ser la ideal para los gustos y preferencias de los consumidores, acoplándose a lo que estos pidan, pero siempre variando en los costos de cada una, y a lo que ofrecen, ya que siempre buscaran generar más ingresos ofreciendo a los clientes un servicio promedio. Uno de los factores más importante de la competencia es el tiempo que tienen en el mercado, y el posicionamiento que obtuvieron a lo largo de estos periodos. Rivalidad entre competidores es ALTO.

### **2.1.3. Matriz EFE y Conclusiones**

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO  | Peso | Calificación | Total Ponderación |
|---|------|--------------|-------------------|
| <b>Oportunidades</b>  |      |              |                   |
| 1. Crecimiento en el mercado  | 0,07 | 3            | 0,21              |
| 2. Alta demanda de paquetes turísticos hacia el extranjero                      | 0,12 | 4            | 0,48              |
| 3. Oportunidad de crear nuevas rutas y lugares deportivos a conocer             | 0,13 | 4            | 0,52              |
| 4. Alza en la capacidad de adquisición en la clase media-alta, alta.            | 0,12 | 3            | 0,36              |
| 5. Riesgo País Decreciente, por lo que puede existir mas inversión extranjera   | 0,07 | 3            | 0,21              |
| 6. Incremento del número de personas que viajan al exterior por turismo u ocio. | 0,10 | 3            | 0,30              |
| <b>Amenazas</b>   |      |              | 2,08              |
| 1. Aranceles e incrementos a impuestos para la salida de divisas al exterior    | 0,07 | 2            | 0,14              |
| 2. Extensa competencia en el mercado de las agencias de viajes                  | 0,15 | 2            | 0,30              |
| 3. Paginas Web o Aplicaciones para la compra de pasajes de avion y tours.       | 0,07 | 2            | 0,14              |
| 4. Mas de la mitad de la poblacion pertenece a las clases sociales C- y D       | 0,10 | 2            | 0,20              |
| 5. Altos Costos de los pasajes de avion y tours en el exterior.                 |      |              |                   |
| 6.  |      |              |                   |
| <b>TOTAL</b>  | 1,00 |              | 0,78              |

## Conclusiones

1. Existe un gran crecimiento en el mercado de paquetes turísticos al exterior, por lo que se puede ofrecer nuevas oportunidades y lugares para conocer.
2. Existe diversa competencia dentro del mercado de las agencias de viaje, pero esta se puede contrarrestar ofreciendo nuevas opciones para los viajeros.
3. Existen muchas páginas web y aplicaciones por las cuales los consumidores podrían adquirir sus boletos de viaje y tours, pero esto se puede disminuir con ofertas y promociones hechas justamente para el mercado objetivo, con precios asequibles.
4. Se puede incrementar el número de personas que viajen por turismo u ocio, utilizando las fechas de torneos y competencias deportivas para ofertar lugares y viajes a estos sitios.
5. Los costos de viajar al exterior son altos, pero consiguiendo contactos y proveedores más asequibles, sin olvidarse de dar un servicio de calidad, se podrá llegar al consumidor objetivo, y captarlo.
6. Se debe enfocar en el ámbito deportivo para poder diferenciarse de la competencia, dado que la competencia es extensa, pero ninguna agencia es especializada en turismo deportivo.
7. Se conoce por datos del INEC, que más de la mitad de la población ecuatoriana pertenece a los estratos sociales C- y D, por lo que

deberíamos ofrecer precios bajos, a destinos asequibles, ofreciendo un servicio de calidad, para captar este mercado también.

8. Con el nuevo cambio de gobierno, y con políticas que influyan e impulsen el turismo nacional e internacional, se encontrará una ventaja sostenible y duradera en el tiempo, ya que se fortalece la industria del turismo.
9. Con la creación de alianzas estratégicas con aerolíneas y líneas de hoteles, se podría disminuir el costo de los pasajes de avión y el hospedaje, con lo que beneficiaría a los consumidores potenciales.

### **3. Análisis del Cliente**

#### **3.1 Investigación cualitativa y Cuantitativa**

##### **Investigación Cualitativa**

“La Investigación Cualitativa es una metodología de investigación que persigue obtener información que permita comprender la naturaleza y “calidad” del comportamiento de un evento o situación, así como los motivos de dicho comportamiento (qué, cómo, por qué). Está centrada en la búsqueda de lo conceptual. El propósito es principalmente exploratorio u orientador con énfasis en la comprensión y en la búsqueda de profundidad en el conocimiento de los problemas. Tiene una aproximación subjetiva, con una “visión desde dentro” y con una proximidad con la información. Utiliza muestras de tamaños pequeños.” (Cueto, 2017)

##### **Investigación Cuantitativa**

“La Investigación Cuantitativa es una metodología de investigación concluyente, que contabiliza frecuencias y evalúa condiciones establecidas, fundamentada en el procedimiento estadístico, para garantizar objetividad y consistencia en las conclusiones. Está centrada en información objetivamente mensurable. El propósito es principalmente hipotético-deductivo con énfasis en la verificación y el contraste. También hace énfasis en lo extensivo para extraer resultados concluyentes. Tiene una aproximación objetiva a la fuente de información, con

una “visión desde fuera” y una distancia con la información. Utiliza muestras de tamaños más significativos y determinación estadística.” (Cueto, 2017)

## Investigación de Mercados

### Problema de la Investigación

Conocer los gustos y preferencias de hombres y mujeres, para los deportes y viajes al exterior, la periodicidad con la que estas personas salen del país, las razones por la que lo hacen y la posibilidad de asistir a competencias deportivas internacionales en el extranjero.

### Objetivos Específicos

- Definir el mercado objetivo con la segmentación de mercado
- Determinar cuáles son los deportes de mayor interés en Quito
- Determinar los servicios que se va a ofrecer tomando en cuenta la opinión de los consumidores.

### Segmentación de Mercado.



Figura No. 1: Segmentación de Mercado

**Segmentación Geográfica:** Es un tipo de segmentación en el cual se divide a la población a investigar en país, provincia, ciudad, parroquia, cantón, etc. (Todo Marketing, 2013)

Localizamos a la población a investigar en la ciudad de Quito, y la dividimos en parroquias para así poder encontrar nuestro mercado disponible. Se realizó el estudio con las parroquias de Calderón, Condado, Ponciano, Nayón, Cumbayá, Tumbaco y Conocoto

**Población Total:** 472.343 personas

**Segmentación Demográfica:** para identificar este tipo de segmentación, se utilizan diferentes variables como edad, sexo, estrato social, etc. (Todo Marketing, 2013)

#### **Mercado Potencial**

Hombres y Mujeres de 25 a 60 años

Población Total: 207830,92

Hombres: 101277

Mujeres: 106553,92

**Segmentación Psicográfica:** Gustos y preferencias de las personas dentro de nuestra segmentación. (Todo Marketing, 2013)

Hombres y mujeres de 25 a 60 años, con gustos sobre los deportes y viajes al exterior, con deseo de participar y vivir en persona las competencias deportivas internacionales.

## **Mercado Objetivo.**

Estratos Sociales A, B, C+.

Mercado Objetivo: 74611 Personas

## **Diseño de la Investigación**

Utilizamos el tipo de investigación exploratoria. Con herramientas de investigación cualitativa, como son 2 entrevistas y un grupo focal, y cuantitativa, con la realización de 50 encuestas a personas que forman parte de nuestro mercado objetivo.

## **ANÁLISIS CUALITATIVO.**

### **Investigación Cualitativa**

#### **Entrevistas a expertos**

Entrevista 1

La entrevista #1 se la realizó al Ingeniero Víctor Romero, gerente de la Agencia Price Travel, quien además tiene experiencia después de haber trabajado en Metropolitan Touring. La fecha de la entrevista fue el día 4 de junio del 2016 a las 12h00.

#### **Conclusiones generales de la entrevista**

- La demanda de paquetes turísticos hacia el exterior creció considerablemente en estos últimos 3 años. Tuvo un crecimiento de cerca del 25%.
- Los destinos turísticos preferidos por los consumidores son Estados Unidos, España, y Argentina

- Los paquetes turísticos deportivos son meramente especiales cuando se desarrolla una competición mundial o continental. El interés por asistir a estas citas deportivas ha tenido un crecimiento del 20% en 5 años.
- Se deberá contactar con tiempo y dinero, a los equipos, clubes, federaciones y organizaciones con los cuales se quiera tener contacto y crear alianzas estratégicas para así poder dar el servicio ofrecido a los consumidores.
- No es difícil crear estas alianzas, más aún cuando existe interés mutuo entre las partes.
- La vía para explotar estos nuevos servicios sería mediante los gustos y preferencias de los clientes en el ámbito deportivo.
- Conseguir exclusividad de clubes o asociaciones deportivas es algo complicado, dado que estas entidades buscan lucrar de acuerdo con la cantidad de venta de las agencias. Pero teniendo en cuenta el desarrollo del deporte y las ofertas de turismo, sería una muy buena oportunidad para conseguir el apoyo de estas entidades deportivas.
- No existen agencias en el Ecuador que ofrezcan este servicio especializado, pero si agencias que tienen paquetes similares, que simplemente ofrecen el viaje y tickets para ingresar a varios eventos. Se debería enfocar en ofrecer diferentes experiencias dentro de un evento deportivo, el antes, durante y después de los eventos.

## **Entrevista 2**

La entrevista #2 fue realizada a la Licenciada Lizbeth Villagómez, quien es graduada de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la carrera de Administración de Empresas turísticas y preservación ambiental. El cargo que desempeña es el de Gerente en la empresa de turismo Holidays Travel. La entrevista fue realizada el día 6 de junio del 2016 a las 10h00.

## **Conclusiones Generales de la Entrevista:**

- Últimamente el crecimiento de las personas que viajan al exterior ha sido paulatino, pero constante.
- Existe mucha demanda de paquetes turísticos a las siguientes competiciones deportivas, como la Copa Mundial de la FIFA a realizarse en Rusia en el año 2018.
- Gracias a la gran campaña del combinado ecuatoriano en eliminatorias, las cotizaciones de diferentes agencias para esta gran cita deportiva son adquiridas por muchos consumidores.
- La sociedad ecuatoriana, en un mediano porcentaje, está programando sus vacaciones o sus viajes con mucha anticipación, por lo que aprovechan mejores precios y mejores temporadas para realizar sus viajes.
- Los clubes y federaciones buscan mejorar sus ingresos ofreciendo paquetes para acompañar a los equipos a sus partidos, sean nacional como internacionalmente, pero no ha sido muy bien publicitado, por lo que no ha creado muchos clientes este servicio.
- Por el momento no existen agencias que ofrezcan un servicio parecido, pero sería una muy buena opción, tomando en cuenta el movimiento del mercado y el novelerismo de la gente, ya que en este momento vemos como se encuentran los equipos preferidos, por lo que, si se tiene la oportunidad de viajar junto a ellos, no sería un impedimento el costo.

## **Grupo de Enfoque**

### **Guía del Focus Group:**

Para el desarrollo del grupo de enfoque fue necesario reunir y analizar el criterio de ocho (8) personas que comprenda nuestro segmento de mercado.

Los temas que fueron tratados:

- Atracciones Turísticas
- Gustos y preferencias turísticas
- Deportes, clubes, Equipos y favoritismo.
- Costos.



- Razones determinantes de adquisición de tours deportivos

### **Conclusiones generales del grupo focal:**

- Los ecuatorianos con ingresos anuales a partir de \$20000 dólares, prefieren disfrutar sus vacaciones y tiempo libre fuera del país.
- El Ecuador es un país con un alto índice de aficionados al fútbol, por lo que las competiciones preferidas entre los participantes eran la Champions League, la Copa Mundial de la FIFA, Eurocopa y Copa América.
- 3 participantes de este grupo focal asistieron a una de estas competiciones en los últimos 5 años. Dos personas asistieron al último mundial de fútbol realizado en Brasil en el año 2014, y una persona asistió a un partido de UEFA Champions League. Y todos los participantes esperan asistir en los siguientes 5 años.
- Los siguientes son motivos y razones determinantes al momento de realizar la compra de los tours deportivos: costos, competencias deportivas, lugar de realización de las competencias deportivas.
- Vivir una experiencia más cercana a los deportistas sería un plus para adquirir estos servicios, ya que los participantes lo ven como una oportunidad única de pasar tiempo con sus deportistas preferidos.
- Los participantes de este grupo focal dispuestos a pagar un costo adicional al precio normal de venta de estos tours, con el valor agregado que se pretende entregar, como conocer a sus ídolos y compartir un momento con ellos.
- Otras competiciones importantes que fueron formuladas por los participantes son los Juegos Olímpicos, el SuperBowl, las Series Mundiales de Baseball, y las finales de la NBA.
- Los participantes contemplan a este servicio de tours deportivos, como una experiencia innovadora, dado que es un nuevo servicio en el país, y que sería algo inolvidable realizar un viaje, para poder vivir un día o un

momento, con sus estrellas deportivas, y poder asistir a diferentes eventos deportivos en las que estas participen.

## **Investigación Cuantitativa**

### **Encuestas**

Se realizaron 50 encuestas a personas pertenecientes a nuestro mercado objetivo, Hombres y mujeres de 25 a 55 años, que pertenezcan a los estratos sociales medio-alto y alto, con ingresos superiores a los 20000\$ anuales, con el fin de conocer sus gustos, necesidades y preferencias acerca de nuestro posible servicio deportivo.

### **Hallazgos generales de las encuestas:**

- El 96% de los encuestados gusta de los deportes.
- El 94% de los encuestados prefieren viajar al exterior aprovechando sus días libres y vacaciones
- El 48% de los encuestados viaja al exterior por ocio, en sus vacaciones. El 34% encuentra en hacer turismo una forma de aprovechar sus viajes, mientras que el 14% viaja por deporte, para participar en competiciones deportivas o simplemente asistir a dichos eventos deportivos.
- Para el 40% de encuestados, el costo de un viaje al exterior es una razón fundamental para la organización de un viaje. Para el 30% de participantes de la encuesta, el lugar al que se dirigirán es la razón principal del viaje.
- El deporte líder entre los encuestados, con un 80% es el fútbol, mientras que el otro 20% se reparten entre el básquetbol, tenis, atletismo, entre otros.

- Las competiciones deportivas a las que los encuestados asistirían, serían a eventos de fútbol con el 80%, competiciones de fútbol americano y tenis con el 6% cada una, y torneos de basquetbol y otros con el 4% cada uno.
- La Champions League sería la competición con mayores adeptos con el 61.7%, y serían una competición líder al momento de elegir a que evento asistir para los consumidores.
- Muy pocos encuestados, el 10.6%, conocen agencias de viajes que ofrezcan servicios de tours para estas competencias, simplemente existen las que consiguen los pasajes aéreos y los tickets para diferentes partidos.
- El 100% de los encuestados estarían dispuestos a comprar los servicios ofrecidos por nuestra empresa.
- Los precios de estos servicios varían de acuerdo con el lugar y la competencia al que estén aplicando, pero son accesibles para los consumidores de nuestro mercado objetivo.
- El 42.9% de encuestados gastan entre 6000\$ y 8000\$ en sus viajes al exterior, mientras que el 38.8% gasta más de 8000\$ cada vez que sale del país.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **Ventaja Competitiva**

Actualmente, si existen agencias que promocionen viajes para participar de competiciones deportivas en el extranjero, pero nuestra ventaja competitiva será especializar estas experiencias, tomando en cuenta que todos los clientes que viajan para asistir a una competencia, podrán vivir una nueva experiencia con sus ídolos o clubes y entidades deportivas preferidos; empezando por poder viajar con ellos, poder asistir a entrenamientos, a charlas con estos deportistas, conocer el día a día, conocer como es la organización desde adentro, entre otros servicios. Se realizarán contratos para la adquisición de certificaciones por parte de entidades y clubes deportivos internacionales, con lo cual seremos partners oficiales para los tours a las competiciones en las cuales estos equipos y federaciones participen. La inversión inicial será alta, dado que se negociará con

proveedores como aerolíneas, compañías hoteleras y en especial entidades deportivas para poder ofrecer los servicios que los clientes desearían, pero ninguna empresa en el país ofrece. Logrando así que nuestros clientes se sientan identificados con nuestra compañía, creando experiencias únicas. La competencia será fuerte dentro de las agencias de viajes comunes, pero dado que nuestro negocio será especializado para turismo deportivo, crearemos nuevas líneas de paquetes de viajes enfocadas a citas deportivas de gran magnitud, pero sin dejar de lado que, al ser una agencia deportiva, tendremos acceso a todas las competiciones deportivas alrededor del mundo.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

Utilizaremos una estrategia de diferenciación, es decir, nos enfocaremos y utilizaremos la mayoría de nuestros esfuerzos en captar la atención y convertir en clientes fieles y frecuentes a las personas pertenecientes a nuestro segmento de mercado tratando de explotarlo, ofreciendo más beneficios en cuanto al servicio que estaremos ofreciendo, a precios que nuestros consumidores estén dispuestos a pagar así sean altos, pero dando mejores servicios por precios altos.

La idea del negocio es la creación de una agencia deportiva de viajes, es decir, invitar a los consumidores a que asistan a diferentes competencias deportivas alrededor del mundo, pero que obtengan una nueva experiencia, no solo deportiva, sino también ofreceremos los espectáculos del match Day, explotando al máximo la experiencia de los fanáticos del deporte y sus competiciones deportivas.

Después de las investigaciones cualitativas y cuantitativas, el contar con certificaciones de clubes, federaciones y entidades deportivas internacionales, harán de nuestro negocio un servicio innovador y nuevo dentro del país, teniendo

el aval de estas entidades. No solo se ofrecerá un viaje o una entrada a un partido de futbol, o a una competencia atlética, sino un día de competencia, con espectáculos antes, durante y después del evento; la posibilidad de conocer a tus deportistas preferidos, de conocer como entrenan, su preparación, y sus experiencias dentro de los deportes. Los museos donde exhiben sus logros, y varias opciones más ofertadas en el exterior.

### 5.1.1 MERCADO OBJETIVO

Identificación del mercado meta.

Hombres y mujeres de 25 a 60 años, pertenecientes a un estrato social medio-alto, alto. Con preferencias y gustos sobres viajar al exterior, los deportes, y las competencias internacionales de alto rendimiento disputadas alrededor del mundo. Después de realizar la segmentación de mercado, que se encuentra detallada en el Anexo 1, se estableció el número de personas dentro del mercado objetivo, que será de 74611.

### 5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

Tabla No.3: Propuesta de Valor

|            |          | Precio         |                     |                    |
|------------|----------|----------------|---------------------|--------------------|
|            |          | Más            | Lo Mismo            | Menos              |
| Beneficios | Más      | Más x Más      | Más x Lo Mismo      | Más x Menos        |
|            | Lo Mismo | Lo Mismo x Más | Lo Mismo x Lo Mismo | Lo Mismo x Menos   |
|            | Menos    | Menos x Más    | Menos x Lo Mismo    | Menos x MuchoMenos |

Se utilizará una propuesta de valor de Lo Mismo x Más, dado que se ofrecerá un servicio nuevo en el país, dando la posibilidad de brindar nuevas experiencias a los viajeros con el deporte, queriendo fomentar la práctica y el fanatismo del cliente hacia los deportes. Entraremos en el mercado con un precio acorde a la competencia, pero los beneficios a obtener para el cliente serán de alto impacto

y hará que el cliente este satisfecho por su compra. Trataremos de explotar el denominado FAN EXPERIENCE dentro de las competiciones deportivas a nivel global. Invitando a los espectáculos antes y después de los eventos, y otorgando la posibilidad de conocer en primera línea a los principales actores de los deportes y eventos más representativos en el mundo.

## **5.2 MARKETING MIX.**

### **Estrategia de Diferenciación**

“Para crear una marca fuerte y evitar caer en la trampa de los productos de uso masivo, los especialistas en marketing deben estar convencidos de que pueden diferenciar cualquier cosa. La ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar.” (Kotler-Keller, 2012).

Para este plan de negocio, se escogió una estrategia de diferenciación, debido a la cantidad de competidores existentes, que ofrecen turismo, pero sin especialización, por lo que nuestro negocio ira enfocado a la especialización en turismo deportivo.

## **PRODUCTO.**

### **Turismo deportivo.**

El contratar un paquete turístico en una agencia de viajes es algo cotidiano en la ciudad de Quito. Pero, encontrar una agencia que te brinde la oportunidad de conseguir paquetes de turismo deportivo, de asistir a competencias deportivas alrededor del mundo, y poder vivir la experiencia junto a los deportistas preferidos de la gente, es algo en lo que ninguna agencia se ha especializado. La idea de este negocio nace a partir del deseo de las personas y fanáticos de los deportes, de no simplemente pagar por asistir a un partido de futbol, de básquet, o cualquier deporte; sino de poder compartir un momento con sus deportistas preferidos, conocer el día a día de estos icónicos personajes del deporte, asistir a los eventos y espectáculos antes, durante y después de los partidos, etc.

**Tours deportivos a ofrecer:**

- Torneos y Campeonatos Mundiales de Fútbol organizados por la FIFA
- Fases finales de UEFA Champions League
- Fútbol Americano
- NBA
- Grandes Premios de Fórmula 1
- Grand Slam de Tenis

**Niveles de Producto**Producto Básico:

Turismo a diferentes lugares en el mundo, asistencia a eventos deportivos.

Producto Real:

SportTravel es una agencia de viajes especializada en turismo deportivo.

Producto Avanzado:

SportTravel se especializará en ofrecer experiencias únicas e innovadoras, acercando a los fanáticos deportivos a las estrellas de sus deportes preferidos, y obteniendo un nuevo nivel de experiencia en competiciones internacionales, viviendo un match Day internacional. Y se utilizará la experiencia del fan para poder crear relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

**Branding de Producto.**

## **Figura No.2 Logo**

Se utilizó el color azul, dado que transmite tranquilidad, honestidad y confianza, que será parte de los valores que la compañía pretende representar ofreciendo servicios de calidad, con la seguridad de cumplir con lo ofrecido para los clientes.

El color rojo simboliza la pasión, con la que nuestros clientes viven sus deportes favoritos, por lo que conecta directamente con los deseos de la empresa, dar una experiencia única e inigualable para con nuestros consumidores.

El color naranja demuestra diversión y alegría, se relaciona directamente con el fútbol, y con los valores que este deporte inculca en los aficionados.

## **PRECIO**

**Fijación de Precio Dinámico:** “Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales.” (Kotler-Armstrong, 2008, p. 285).

Se estableció esta estrategia de fijación de precios debido al mercado en el cual se encuentra el negocio. Es decir, el constante cambio de precio de tickets aéreos, los precios dinámicos de las diferentes competiciones deportivas hacen que esta estrategia sea la indicada para nuestro negocio.

### **Estrategia de ajuste de precios**

**Fijación de Precios Segmentada:** “Vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en precio no se basa en diferencias en los costos.” (Kotler-Armstrong, 2008, p. 279).

Para nuestros paquetes turísticos a eventos deportivos, se utilizará una estrategia de fijación de precios segmentada, dado que no costará lo mismo asistir a un Mundial de Fútbol de la FIFA, que a un evento de un solo día como el SuperBowl que se desarrolla en los Estados Unidos. Variará el costo de pasajes, de estadía, y de entradas a los distintos eventos.

### **Cálculo de Precio**



El costo variara mes a mes, dado que diferentes eventos deportivos se dan cita desde el mes de enero hasta diciembre. El costo del paquete para asistir a los diferentes eventos deportivos en el mes de enero es de \$1350 dólares. Esto incluye boleto de avión, que, al tener un precio dinámico, va desde los \$550 hasta los \$900 dólares. La estadía también tiene un precio variable de acuerdo a la temporada y disponibilidad de las compañías hoteleras. Por lo que se encuentran precios desde los \$400 hasta los \$700 dólares por 6 noches. Y los boletos para las diferentes competiciones, eventos y espectáculos deportivos estarán dentro del rango desde \$100 hasta \$350 dólares. Nuestra compañía cobrara un 25% adicional, llevando al precio unitario por tour deportivo hasta los \$1800 dólares.

Dado que la estrategia de precio es de Precio Dinámico, no todos los eventos deportivos costarán los mismo, sino que variarán de acuerdo con la flexibilidad de costos dentro de los proveedores y los eventos deportivos. Pero también se manejarán 3 tipos de paquetes que tengan incluidos las opciones de pasajes de avión, de hospedaje y beneficios ofrecidos por la compañía.

Los precios de los diferentes eventos alrededor del mundo estarán divididos en 3 paquetes:

- **Paquete Premium: \$3500 Aprox.**

Incluye: Boleto de Avión Ida y Retorno, Hospedaje en Hotel 4 estrellas, traslados durante el evento. Entradas y beneficios para los eventos deportivos.

- **Paquete Oro: \$2700 Aprox.**

Incluye: Boleto de Avión Ida y Retorno, Hospedaje en hotel 4 estrellas, traslados durante los días de evento, Entradas y beneficios para los eventos deportivos.

- **Paquete Plata: \$2000 Aprox.**

Incluye: Boleto de Avión Ida y Retorno. Hospedaje en Hotel 3 estrellas, traslados durante los días del evento, Entradas y beneficios para los eventos deportivos.

## Cálculo de Proyección de Ventas

En la siguiente tabla, se presentará las ventas proyectadas anuales.

Tabla No. 4: Proyección Anual de Ventas

| Ingresos                              | Año 1                   | Año 2                   | Año 3                   | Año 4                   | Año 5                   |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Cantidad proyectada de ventas anuales | 173 Paquetes turísticos | 194 Paquetes turísticos | 184 Paquetes turísticos | 188 Paquetes turísticos | 186 Paquetes turísticos |
| Total Ingresos                        | \$ 145.600              | \$ 164.200              | \$ 159.575              | \$ 164.000              | \$ 162.275              |

## PLAZA

**Canales de Distribución:** “conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial.” (Kotler- Armstrong, 2008, p. 300).

**Canal de Distribución Directa:** “llamado canal de marketing directo no tiene niveles de intermediarios; este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores.” (Kotler-Armstrong, 2008, p. 302).

No existen Intermediarios, dado que la compra o consulta de nuestros servicios serán comunicados por nuestros administradores o en la página web de la compañía.

## UBICACIÓN.

Las oficinas de SportTravel estarán ubicadas en la avenida República del Salvador, en la Plaza Kendo.

## Estructura de los canales de distribución

Los canales de distribución a utilizarse en Sports Travel serán los siguientes: Se empezará desde los proveedores, en este caso, aerolíneas, hoteles y alojamientos, y entidades deportivas. Para después, conociendo con lo que ofrece y lo que se negocia con los proveedores, se realiza la reserva por medio de la empresa Sports Travel, para llegar así, al final del canal, ofreciendo un paquete turístico deportivo completo a los consumidores.



**Figura No.3: Estructura de Canales de Distribución.**

## PROMOCIÓN

### Estrategia PUSH:

“Una estrategia de empuje implica “empujar” el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de marketing. El productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que adquieran el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.” (Kotler-Armstrong, 2008, p. 369).

Como dice su nombre, estrategia PUSH, o de empuje, se utilizará para incentivar a los consumidores mediante estrategias publicitarias, utilizando la mentalidad y sensibilidad de los clientes, para empujarlos a consumir nuestros servicios.

**Estrategia de Marketing Directo:** “Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.” (Kotler-Armstrong, 2008, p. 363).

Al tratarse de un negocio nuevo, SportTravel buscará generar la mayor cantidad de impactos posible, pues es de vital importancia que se dé a conocer tanto la agencia como su diferenciación frente a la competencia.

Target de Comunicación:

Hombres y Mujeres

25 a 60 años

NSE Medio - Alto, Alto.

Objetivo de Comunicación:

Dar a conocer a SportTravel en el mercado objetivo.

Estrategia de comunicación:

Dar a conocer a SportTravel como una agencia de viajes deportiva, generando la mayor cantidad de impactos posibles mediante un mix de medios variado, para llamar la atención del público objetivo.

## **PUBLICIDAD**

“Es una labor de comunicación específica a realizarse con un público meta dentro de un periodo específico. Los objetivos de publicidad se pueden clasificar según su propósito primario: informar, persuadir, o recordar.” (Kotler-Armstrong, 2008, p. 371).

Tácticas:

- **Página Web:** Para que posibles clientes puedan informarse sobre los paquetes turísticos existentes. También habrá la opción de realizar las compras por este medio.
- **Redes sociales:** Es de gran importancia que SportTravel busque a su público objetivo en Facebook, Twitter e Instagram, pues todas estas redes tienen un gran alcance de las personas a las que se desea llegar, además

de poseer la opción de segmentar, para así atacar a los distintos nichos con mensajes personalizados para cada uno. Estos medios se utilizarán como Fanpage y como pauta. Además, se utilizarán para enviar tráfico a la página web.

- Relaciones públicas: Se realizará un evento de lanzamiento en donde se invitará a figuras importantes de los deportes en Ecuador, como dueños de clubes, autoridades del deporte, deportistas reconocidos del medio. También se invitarán a distintos medios de comunicación especializados en deportes y turismo (Revista Estadio, Revista Diners, Directv), a una rueda de prensa previa al evento y a realizar una cobertura del lanzamiento.
- Radio: Se realizarán cuñas radiales en distintas emisoras en horarios matutinos (07:00am – 10:00am), pues a esta hora, la gran mayoría se encuentra en sus automóviles dirigiéndose al trabajo mientras escuchan radio. Estas cuñas serán emitidas por emisoras como MACH DEPORTES 92.9 FM, Radio LA DEPORTIVA 99.3 FM, Radio LA RED 102.1 FM.
- Stand informativo: Se ubicarán stands meramente informativos en distintos eventos deportivos en la ciudad de Quito, como por ejemplo el Ecuador Open 250, partidos del Campeonato Ecuatoriano de fútbol, etc.

### Gastos Mix Promocional

**Tabla No. 5: Gastos mezcla de Promoción**

| Gastos Mezcla de Promoción |                     |                     |                     |                     |                     |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Promoción                  | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
| Redes Sociales             | \$ 6.710,63         | \$ 9.517,50         | \$ 7.818,75         | \$ 7.278,75         | \$ 7.306,88         |
| Flyers                     | \$ 2.236,88         | \$ 3.172,50         | \$ 2.606,25         | \$ 2.426,25         | \$ 2.435,63         |
| Cuñas Radiales             | \$ 13.421,25        | \$ 19.035,00        | \$ 15.637,50        | \$ 14.557,50        | \$ 14.613,75        |
| <b>Total</b>               | <b>\$ 22.368,75</b> | <b>\$ 31.725,00</b> | <b>\$ 26.062,50</b> | <b>\$ 24.262,50</b> | <b>\$ 24.356,25</b> |

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### MISIÓN:

Ofrecer un servicio único e innovador, para las personas de la ciudad de Quito, que gusten de los deportes, las competiciones deportivas internacionales, y el

turismo deportivo, para lograr crear experiencias únicas e inigualables para nuestros clientes, conectándolos con el deporte y sus principales actores, los deportistas, y así poder disfrutar de las mejores competiciones deportivas alrededor del mundo. Contaremos con personal capacitado para la creación de experiencias y tours únicos que maravillaran a los consumidores al momento de asistir a eventos deportivos en el exterior.

**VISIÓN:**

Convertirnos en líder nacional en la realización de turismo deportivo en el exterior dentro de 5 años, basándonos en ofrecer servicios y paquetes turísticos de calidad, ofreciendo una experiencia única a nuestros consumidores.

## OBJETIVOS SMART:

Tabla No. 6: Objetivos Smart

|               | Específico  |   | Medible  | Alcanzable   |                                  | Realista               |                        | Limite de Tiempo |               |
|---------------|---|---|--|--|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|---------------|
|               | Objetivo  | Meta  | Indicadores  | Estrategias  | Responsables                     | Recursos Disponibles   |                        | Fecha Inicio     | Fecha Término |
| Corto Plazo   | Ventas de paquetes turísticos   | 80% en los primeros 3 meses                                   | Venta de paquetes en los primeros 3 meses  | Promocionar los paquetes a nuestros consumidores mediante redes sociales y mailing.                                  | Administradores                  | Recursos publicitarios |                        | mar-17           | jun-17        |
|               | Obtener certificaciones de clubes del extranjero  | Mínimo 5 certificaciones                                      | Conseguir certificaciones para nuestros paquetes de turismo deportivo.   | Negociaciones con los clubes para alcanzar acuerdos y alianzas comerciales   | Gerente General                  | Recursos Financieros   |                        | mar-17           | ene-18        |
| Mediano Plazo | Incrementar el número de competiciones deportivas como opciones para nuestros paquetes turísticos deportivos a 9                          | Ampliación de cartera de servicios                            | Añadir paquetes turísticos deportivos hasta alcanzar 9 competiciones deportivas en nuestra cartera de servicios. | Crear expectativa para con nuestros clientes, ofertando diferentes paquetes a competiciones deportivas alrededor del | Gerente General                  | Recursos publicitarios |                        | jun-17           | jul-18        |
|               | Incrementar las ventas de paquetes de turismo deportivo a las competiciones FIFA en el año 2018   | Completar los cupos disponibles para el Mundial de Rusia 2018 | Compra de paquetes al Mundial de la FIFA Rusia 2018  | Intensas Campañas publicitarias y oportunidades de precios inigualables  | Administradores                  | Recursos publicitarios |                        | mar-17           | may-18        |
| Largo Plazo   | Incrementar el número de competiciones deportivas como opciones para nuestros paquetes turísticos deportivos a 15, en un lapso de 3 años. | Ampliación de cartera de servicios                            | Tener al menos 15 paquetes turísticos deportivos para ofrecer a los consumidores                                 | Negociar certificaciones con las federaciones y entidades encargadas de las competiciones.                           | Gerente General                  | Recursos Económicos    |                        | may-18           | may-20        |
|               | Consolidarnos como empresa líder en el mercado  | Ser líder en turismo deportivo                                | Posicionamiento en el mercado  | Servicios de calidad y mejoramiento continuo   | Gerente General, administradores | Recursos Económicos    | Recursos publicitarios | mar-17           | ene-19        |

## 6.2 PLAN DE OPERACIONES

### Operaciones Diarias

La Oficina de Sports Travel abrirá a las 9:00am de lunes a sábado.

### Ingreso de Gerencia, administradores, personal financiero y legal.

El ingreso para el personal de la compañía será a las 8:30am.

### Cobro de servicios a adquirir.

El personal financiero será la persona encargada de las cobranzas a los clientes.

### Cierre de Operaciones

La Oficina de Sports Travel cerrara sus operaciones a las 6:00pm entre semana, y a las 3:00pm los sábados. Después del cierre de caja.

### FLUJOGRAMA SPORTS TRAVEL



**Figura No.4:** Flujograma de actividades

La interacción entre los empleados de Sports Travel y los clientes empieza cuando los clientes ingresan a la oficina situada en la Plaza Kendo, en la avenida



República del Salvador. Desde ese momento, los potenciales consumidores tienen conocimiento de algunos paquetes turísticos en los cuales podrían participar. Nuestros administradores ofrecen información de todos los servicios que podríamos ofrecer, desde un simple pasaje y entradas a un evento, hasta un meet&greet con deportistas, y los espectáculos antes, y después de las competencias. Los clientes eligen sus preferencias y los paquetes, y en ese momento entregan sus datos al administrador para poder procesar las transacciones, por lo que se concluye la negociación y se procede al pago. Si necesitan tiempo para pensar acerca de que paquetes adquirir, pueden realizar la reservación y compra de los mismos en la página Web de la compañía. Como último paso, sería retirarse de las oficinas.

### **Tiempo de Operación**

La compañía ofrecerá una amplia variedad de opciones para los consumidores, tomando que existen competiciones deportivas alrededor de todo el mundo, por lo que el tiempo de operación, es decir, el tiempo en el que se preparará un paquete turístico deportivo, variará de acuerdo con el destino elegido. Se espera que el tiempo de operación no supere los 45 minutos, dado que se estima este tiempo, debido al contacto con los proveedores, que serán aerolíneas, hoteles, y las entidades deportivas que nos ayudaran con la preparación de estos tours. Debido a que se contacta internacionalmente a todas estas entidades, se prevé un tiempo mínimo para la preparación de un paquete turístico deportivo de 30 minutos, y un tiempo máximo de 1 hora.

## **6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **TIPO DE COMPAÑÍA: Sociedad Anónima**

“La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de —compañía anónima o — “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas.” (Derecho Ecuador, 2013).

La compañía se establecerá como una sociedad anónima, al contar con 5 accionistas que invertirán en igual cantidad para la creación, formación y desarrollo de la compañía.

**Tabla No. 7: Aportación de Socios**

| Aportación de Socios |                   |
|----------------------|-------------------|
| Número de Socios     | Inversión         |
| Socio 1              | \$ 24.432         |
| Socio 2              | \$ 24.432         |
| Socio 3              | \$ 24.432         |
| Socio 4              | \$ 24.432         |
| Socio 5              | \$ 24.432         |
| <b>Total</b>         | <b>\$ 122.160</b> |



**Figura No. 5: Estructura Organizacional**

## ADMINISTRACIÓN

**1 Gerente General.** Sueldo: \$1000.

El gerente general será la cabeza de toda la organización, tendrá a cargo a los administradores, el personal financiero, y el asistente legal. Trabajarán

conjuntamente para conseguir las certificaciones de clubes, competiciones y entidades deportivas, y maneja las relaciones con proveedores.

**2 Administradores. Sueldo: \$750 cada uno.**

Serán 2 administradores que estarán a cargo de realizar los negocios y transacciones con los clientes, proveedores y stakeholders en general. 1 de los administradores será el encargado de manejar las redes sociales y página web de la compañía.

Estos administradores trabajarán juntamente con un asistente financiero y legal.

**Asistente Financiero. Sueldo: 550\$**

Se encargará de todo lo financiero dentro de la empresa, y las transacciones a realizarse. Pago de impuestos, roles de pago, aportes del IESS.

**Asistente Legal. Sueldo: 550\$**

1 asistente legal. Esta persona se encargará de la constitución de la empresa, leyes y permisos necesarios, asuntos legales de la misma.

**Tabla No. 8: Sueldos Personal Administrativo**

| Sueldos Personal Administrativo |          |                      |                        |                     |
|---------------------------------|----------|----------------------|------------------------|---------------------|
| Personal                        | Cantidad | Sueldo Mensual Bruto | Sueldo con 13ro y 14to | Sueldo Mensual Neto |
| GERENTE GENERAL                 | 1        | \$ 1.000,00          | \$ 1.204,83            | \$ 988,83           |
| ADMINISTRADORES                 | 2        | \$ 1.500,00          | \$ 1.807,25            | \$ 741,63           |
| PERSONAL FINANCIERO             | 1        | \$ 550,00            | \$ 662,66              | \$ 543,86           |
| PERSONAL LEGAL                  | 1        | \$ 550,00            | \$ 662,66              | \$ 543,86           |
| TOTAL                           | 5        | \$ 3.600,00          | \$ 4.337,40            | \$ 2.818,18         |

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

**Tabla No.9:** Estado de Resultados Proyectado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL                    |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 |
| Ventas   | 145.600,00        | 164.200,00        | 159.575,00        | 164.000,00        | 162.275,00        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>145.600,00</b> | <b>164.200,00</b> | <b>159.575,00</b> | <b>164.000,00</b> | <b>162.275,00</b> |
| Gastos sueldos   | 53.116,30         | 59.588,27         | 61.775,16         | 64.042,31         | 66.392,66         |
| Gastos generales   | 28.440,00         | 28.362,12         | 27.805,34         | 28.611,08         | 28.499,54         |
| Gastos de depreciación                                     | 24.845,32         | 24.845,32         | 24.845,32         | 24.805,72         | 24.805,72         |
| Gastos de amortización                                     | 320,00            | 320,00            | 320,00            | 320,00            | 320,00            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>38.878,38</b>  | <b>51.084,29</b>  | <b>44.829,18</b>  | <b>46.220,89</b>  | <b>42.257,08</b>  |
| Gastos de intereses  | 5.861,14          | 4.822,59          | 3.654,99          | 2.342,30          | 866,50            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>33.017,24</b>  | <b>46.261,70</b>  | <b>41.174,19</b>  | <b>43.878,58</b>  | <b>41.390,58</b>  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 4.952,59          | 6.939,25          | 6.176,13          | 6.581,79          | 6.208,59          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>28.064,66</b>  | <b>39.322,44</b>  | <b>34.998,06</b>  | <b>37.296,79</b>  | <b>35.181,99</b>  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 6.174,22          | 8.650,94          | 7.699,57          | 8.205,29          | 7.740,04          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>21.890,43</b>  | <b>30.671,51</b>  | <b>27.298,49</b>  | <b>29.091,50</b>  | <b>27.441,95</b>  |
| MARGEN BRUTO   | 100,00%           | 100,00%           | 100,00%           | 100,00%           | 100,00%           |
| MARGEN OPERACIONAL   | 26,70%            | 31,11%            | 28,09%            | 28,18%            | 26,04%            |
| MARGEN NETO  | 15,03%            | 18,68%            | 17,11%            | 17,74%            | 16,91%            |

Estado de Resultados: “El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.” (Castro, 2017).

Después de analizar la tabla No. 9, se puede deducir que el primer año de funcionamiento de la compañía SPORTS TRAVEL, después de comparar ingresos contra gastos en todo el primer periodo, se generará una utilidad bruta de \$38.878,38, para después de impuestos e intereses tener una utilidad neta de \$21.890,43. Gracias a las grandes competencia a celebrarse en el segundo año, como el Mundial de fútbol de la FIFA, la utilidad neta tiene un crecimiento del 40.11%, llegando a utilidades netas de \$30.742,73. Gracias a este nivel de utilidades se pueden mantener vigentes las certificaciones con entidades deportivas internacionales año tras año. Dentro del tercer año, se espera que los ingresos por ventas sean inferiores al segundo año, debido a que no se celebran

competiciones deportivas de tanto interés como el Mundial de fútbol, pero debido a la inflación, y al renovado interés de los clientes de asistir a competencias deportivas ajenas al fútbol, se mantendrá una utilidad considerable para la empresa.

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

**Tabla No.10: Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.**

|                                |               |  |
|--------------------------------|---------------|--|
| <b>Inversiones PPE</b>         | \$ 160.000,00 | <b>Financiamiento por Prestamo del 30%</b> |
| <b>Inversiones Intangibles</b> | \$ 1.600,00   | \$ 53.546,91                               |
| <b>Capital de Trabajo</b>      | \$ 16.889,70  | <b>5 Socios - Aporte del 70%</b>           |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b> | \$ 178.489,70 | \$ 124.942,79                              |

Como se puede observar en la tabla de Inversión, el capital a invertir inicialmente será aportado en un 70% por los socios, que serán 5, y se realizará un préstamo del 30% a una entidad financiera.

### Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se deben restar los activos corrientes de la empresa con los pasivos corrientes. En este caso, se determinó los activos corrientes, como ventas proyectadas, que ingresan a la compañía como efectivo, e inversiones realizadas. Menos pasivos corrientes, que serán la propiedad adquirida, certificaciones de entidades deportivas, equipos de computación, y muebles e inventario de oficina.

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

**Tabla No.11:** Proyección de estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL                    |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 |
| Ventas   | 145.600,00        | 164.200,00        | 159.575,00        | 164.000,00        | 162.275,00        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>145.600,00</b> | <b>164.200,00</b> | <b>159.575,00</b> | <b>164.000,00</b> | <b>162.275,00</b> |
| Gastos sueldos   | 53.116,30         | 59.588,27         | 61.775,16         | 64.042,31         | 66.392,66         |
| Gastos generales   | 28.440,00         | 28.362,12         | 27.805,34         | 28.611,08         | 28.499,54         |
| Gastos de depreciación                                     | 24.845,32         | 24.845,32         | 24.845,32         | 24.805,72         | 24.805,72         |
| Gastos de amortización                                     | 320,00            | 320,00            | 320,00            | 320,00            | 320,00            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>38.878,38</b>  | <b>51.084,29</b>  | <b>44.829,18</b>  | <b>46.220,89</b>  | <b>42.257,08</b>  |
| Gastos de intereses  | 5.861,14          | 4.822,59          | 3.654,99          | 2.342,30          | 866,50            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>33.017,24</b>  | <b>46.261,70</b>  | <b>41.174,19</b>  | <b>43.878,58</b>  | <b>41.390,58</b>  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 4.952,59          | 6.939,25          | 6.176,13          | 6.581,79          | 6.208,59          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>28.064,66</b>  | <b>39.322,44</b>  | <b>34.998,06</b>  | <b>37.296,79</b>  | <b>35.181,99</b>  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 6.174,22          | 8.650,94          | 7.699,57          | 8.205,29          | 7.740,04          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>21.890,43</b>  | <b>30.671,51</b>  | <b>27.298,49</b>  | <b>29.091,50</b>  | <b>27.441,95</b>  |
| MARGEN BRUTO   | 100,00%           | 100,00%           | 100,00%           | 100,00%           | 100,00%           |
| MARGEN OPERACIONAL   | 26,70%            | 31,11%            | 28,09%            | 28,18%            | 26,04%            |
| MARGEN NETO  | 15,03%            | 18,68%            | 17,11%            | 17,74%            | 16,91%            |

Se prevé unas ventas en el primer año por \$145.600,00. Dado que es el primer año en funcionamiento, los precios de venta al público serán altos, para que así se pueda ofrecer un servicio de primera, cumpliendo con los parámetros antes establecidos, brindando experiencias únicas para nuestros clientes. En el segundo año, el crecimiento es del 13%, tomando en cuenta que este año es cuando se celebra el Mundial de Fútbol, y la demanda crece debido a la expectativa que este evento genera. Para el tercer, cuarto y quinto año, disminuyen las ventas en relación con el periodo anterior, pero las ventas son mayores a las del primer año. Estableciendo un margen de utilidad rentable para la compañía.

**Tabla No. 12:** Proyección de estado de situación financiera

| <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | <b>0</b>          | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>ACTIVOS</b>                                   | <b>178.489,70</b> | <b>203.651,65</b> | <b>250.195,21</b> | <b>277.434,11</b> | <b>321.942,73</b> | <b>357.709,13</b> |
| <i>Corrientes</i>                                | <i>35.311,70</i>  | <i>79.064,09</i>  | <i>125.927,65</i> | <i>153.486,56</i> | <i>198.311,87</i> | <i>234.398,28</i> |
| Efectivo   | 35.311,70         | 67.814,09         | 114.677,65        | 136.611,56        | 173.311,87        | 220.898,28        |
| Cuentas por Cobrar                               | -                 | 11.250,00         | 11.250,00         | 16.875,00         | 25.000,00         | 13.500,00         |
| <i>No Corrientes</i>                             | <i>143.178,00</i> | <i>124.587,56</i> | <i>124.267,56</i> | <i>123.947,56</i> | <i>123.630,86</i> | <i>123.310,86</i> |
| Propiedad, Planta y Equipo                       | 141.578,00        | 125.378,00        | 125.378,00        | 125.378,00        | 125.378,00        | 125.378,00        |
| Depreciación acumulada                           | -                 | 2.070,44          | 2.070,44          | 2.070,44          | 2.067,14          | 2.067,14          |
| Intangibles                                      | 1.600,00          | 1.600,00          | 1.600,00          | 1.600,00          | 1.600,00          | 1.600,00          |
| Amortización acumulada                           | -                 | 320,00            | 640,00            | 960,00            | 1.280,00          | 1.600,00          |
| <b>PASIVOS</b>                                   | <b>53.546,91</b>  | <b>50.243,55</b>  | <b>41.270,29</b>  | <b>32.465,38</b>  | <b>23.073,48</b>  | <b>6.592,21</b>   |
| <i>Corrientes</i>                                | <i>-</i>          | <i>5.054,39</i>   | <i>5.477,42</i>   | <i>7.236,41</i>   | <i>9.721,09</i>   | <i>6.592,21</i>   |
| Sueldos por pagar                                | -                 | 4.337,40          | 4.807,59          | 4.984,03          | 5.166,95          | 5.356,57          |
| Impuestos por pagar                              | -                 | 716,99            | 669,83            | 2.252,38          | 4.554,15          | 1.235,64          |
| <i>No Corrientes</i>                             | <i>53.546,91</i>  | <i>45.189,16</i>  | <i>35.792,87</i>  | <i>25.228,97</i>  | <i>13.352,39</i>  | <i>-</i>          |
| Deuda a largo plazo                              | 53.546,91         | 45.189,16         | 35.792,87         | 25.228,97         | 13.352,39         | -                 |
| <b>PATRIMONIO</b>                                | <b>124.942,79</b> | <b>146.833,22</b> | <b>177.504,73</b> | <b>188.703,21</b> | <b>217.794,71</b> | <b>245.236,67</b> |
| Capital  | 124.942,79        | 124.942,79        | 124.942,79        | 108.842,79        | 111.642,79        | 111.642,79        |
| Utilidades retenidas                             | -                 | 21.890,43         | 52.561,94         | 79.860,42         | 106.151,92        | 133.593,88        |
| <i>Comprobación</i>                              | <i>-</i>          | <i>6.574,88</i>   | <i>31.420,20</i>  | <i>56.265,52</i>  | <i>81.074,54</i>  | <i>105.880,26</i> |
| <b>Valoración Empresa</b>                        | <b>178.489,70</b> | <b>197.076,77</b> | <b>218.775,01</b> | <b>221.168,60</b> | <b>240.868,19</b> | <b>251.828,88</b> |

“El Estado de Situación Financiera comúnmente denominado Balance General, es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada. Su estructura la conforman cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable.” (Educaconta.com, 2017)

Interpretando los datos de la tabla No.12, podemos observar que para que la compañía inicie sus funciones, se necesita una inversión inicial de \$178.489,70. Para el segundo año, el patrimonio de la empresa crece un 11%. Y el préstamo con la entidad bancaria pasa a ser solamente del 25.49%. Para los años siguientes, no tiene un crecimiento tan notable como en el segundo año, pero se mantiene un incremento de ventas e ingresos, al beneficiarse la compañía por la inflación generada en la economía del país.

**Tabla No.13:** Estado de Flujo de Efectivo

|  | ESTADO FLUJO DE EFECTIVO ANUAL |             |              |              |              |              |
|--|--------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  | 0                              | 1           | 2            | 3            | 4            | 5            |
| <b>Actividades Operacionales</b>       | -                              | 40.860,14   | 56.259,86    | 48.597,80    | 48.576,90    | 60.938,79    |
| Utilidad Neta                          | -                              | 21.890,43   | 30.671,51    | 27.298,49    | 29.091,50    | 27.441,95    |
| Depreciaciones y amortización          | -                              | -           | -            | -            | -            | -            |
| + Depreciación                         | -                              | 24.845,32   | 24.845,32    | 24.845,32    | 24.805,72    | 24.805,72    |
| + Amortización                         | -                              | 320,00      | 320,00       | 320,00       | 320,00       | 320,00       |
| - Δ CxC                                | -                              | (11.250,00) | -            | (5.625,00)   | (8.125,00)   | 11.500,00    |
| + Δ Sueldos por pagar                  | -                              | 4.337,40    | 470,19       | 176,44       | 182,91       | 189,63       |
| + Δ Impuestos                          | -                              | 716,99      | (47,16)      | 1.582,55     | 2.301,76     | (3.318,51)   |
| <b>Actividades de Inversión</b>        | (140.235,00)                   | -           | -            | (16.100,00)  | (2.800,00)   | (13.352,39)  |
| - Adquisición PPE y intangibles        | (140.235,00)                   | -           | -            | (16.100,00)  | (2.800,00)   | (13.352,39)  |
| <b>Actividades de Financiamiento</b>   | 178.489,70                     | (8.357,75)  | (9.396,30)   | (10.563,90)  | (9.076,58)   | (13.352,39)  |
| + Δ Deuda Largo Plazo                  | 53.546,91                      | (8.357,75)  | (9.396,30)   | (10.563,90)  | (11.876,58)  | (13.352,39)  |
| - Pago de dividendos                   |                                |             |              |              |              |              |
| + Δ Capital                            | 124.942,79                     | -           | -            | -            | 2.800,00     |              |
| <b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>     | 38.254,70                      | 32.502,39   | 46.863,56    | 21.933,90    | 36.700,32    | 47.586,41    |
| EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO        | -                              | 524.683,14  | 1.022.959,39 | 1.360.559,99 | 1.825.403,94 | 2.342.762,58 |
| <b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b> | 38.254,70                      | 557.185,53  | 1.069.822,96 | 1.382.493,89 | 1.862.104,26 | 2.390.348,98 |

“El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo.” (Gómez, 2017)

El flujo de efectivo incrementará al pasar de los años, aunque en la tabla se demuestra que, al año de inicio de funciones, el total de Efectivo será de \$34.278,75, en los años siguientes crecerá ya que la inversión inicial es alta, debido a los gastos como la compra del local, obtención de certificaciones, muebles, e implementos y materiales necesarios para la puesta a punto de la oficina, y el negocio. En los siguientes años crecerá notablemente, debido a la alta demanda prevista de los consumidores para asistir a las competencias internacionales a disputarse en años venideros. En el segundo año crece considerablemente debido a que ya no existe inversiones tales como la compra del inmueble, y se disputan competencias de gran interés como la Copa Mundial de la FIFA.



**Tabla No.14:** Flujo de Caja

| <b>Flujo de Caja del Proyecto Anual</b> |              |               |               |               |               |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>0</b>                                | <b>1</b>     | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
| \$ (160.067,70)                         | \$ 44.650,83 | \$ 61.082,45  | \$ 36.152,79  | \$ 48.122,50  | \$ 68.713,08  |
|   | \$ 44.650,83 | \$ 105.733,28 | \$ 141.886,07 | \$ 190.008,57 | \$ 258.721,66 |

“Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.” (El Mundo Economía y Negocios, 2017).

Se toma desde el año 0, debido a que es lo que se necesita para poner en funcionamiento la empresa, y por lo tanto se tiene un flujo de caja negativo, pero que en años posteriores mejora notablemente debido a la demanda y venta de paquetes turísticos deportivos. Debido a la cantidad de competencias deportivas a disputarse en diferentes años, encontramos que en el segundo año existirá un mayor movimiento de efectivo dentro de la compañía. En el tercer año disminuye en comparación con el segundo año, pero es mayor el flujo de efectivo que en el primer año. Y se repite la misma línea en el cuarto año, debido a la no disputa de grandes competencias globales, para superar el flujo de efectivo en el quinto año, con la disputa de competencias como la Copa Confederaciones o la Copa de África.

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

**Tabla No.15:** Proyección Flujo de caja del Inversionista

| <b>Flujo de Caja del Inversionista Anual</b> |              |              |               |               |               |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>0</b>                                     | <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
| \$ (106.520,79)                              | \$ 32.407,15 | \$ 48.488,78 | \$ 23.165,64  | \$ 34.692,97  | \$ 54.786,20  |
|  | \$ 32.407,15 | \$ 80.895,93 | \$ 104.061,56 | \$ 138.754,53 | \$ 193.540,74 |

“El flujo de caja de inversión (FCI), es la variación de capital procedente de la diferencia entre las entradas y salidas de efectivo procedentes de inversiones en

instrumentos financieros, generalmente deuda a corto plazo y fácilmente convertible en liquidez, gastos de capital asociados a las inversiones, compra de maquinaria, edificios, inversiones y adquisiciones.” (Economipedia, 2017).

**Tabla No.16:** Cálculo de la tasa de descuentos

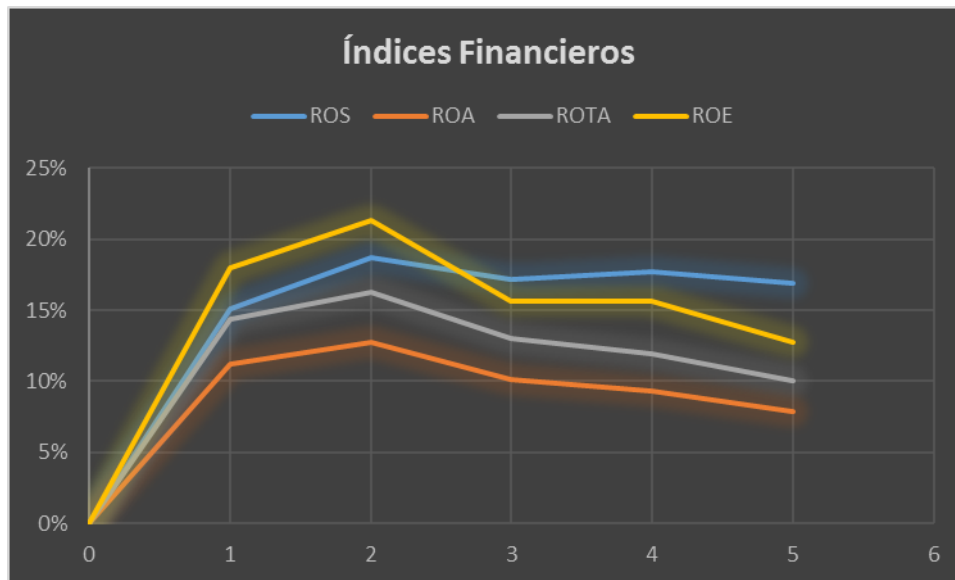
| Tasa de Descuento WACC  |        |  |             |              |                                      |  |  |
|-------------------------|--------|--|-------------|--------------|--------------------------------------|--|--|
| Tasa libre de riesgo    | 2,54%  | Criterios de Inversión con Modelo WACC |             |              |                                      |  |  |
| Rendimiento del Mercado | 0,18%  | Criterios de Inversión Proyecto        |             |              | Criterios de Inversión Inversionista |  |  |
|                         |        | VAN                                    | \$24.219,34 | VAN          | \$28.421,75                          |  |  |
| Beta                    | 0,69   | IR                                     | \$1,15      | IR           | \$1,27                               |  |  |
| Riesgo País             | 11%    | TIR                                    | 17,60%      | TIR          | 22,55%                               |  |  |
| Tasa de Impuestos       | 33,70% | Periodo Rec.                           | 3,56        | Periodo Rec. | 3,41                                 |  |  |
| CAPM                    | 11,91% |  |             |              |                                      |  |  |
| WACC                    |        |  |             |              |                                      |  |  |
| Año 1                   | 10,86% |  |             |              |                                      |  |  |
| Año 2                   | 11,14% |  |             |              |                                      |  |  |
| Año 3                   | 22,31% |  |             |              |                                      |  |  |
| Año 4                   | 11,52% |  |             |              |                                      |  |  |
| Año 5                   | 11,80% |  |             |              |                                      |  |  |
| Promedio                | 13,53% |  |             |              |                                      |  |  |

“El WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión.” (EmpresaActual.com, 2017).

Para la evaluación del proyecto y del estado financiero del mismo, utilizamos los indicadores de VAN y TIR, para reconocer si el proyecto era rentable dentro del período de 5 años.

El promedio de la tasa de descuento WACC es de 13.53%, con lo que nos da un VAN de \$24.219,34, que nos demostraría el beneficio que se obtiene sobre la tasa de descuento, y un TIR de 17.60%. Tomando en cuenta que el TIR es superior a la tasa de descuento, encontramos que es positiva la creación de este negocio. Dados estos valores, y tomando en cuenta que, si el VAN es mayor a 0, el negocio, después de todo el estudio financiero realizado, es rentable.

## 7.5 Índices financieros



**Figura No. 6: Índices Financieros**

En esta figura se nos presentan los índices financieros para determinar la rentabilidad del proyecto sobre los activos, el endeudamiento, y la capacidad de la empresa de devolver el capital invertido a los socios inversores. Es positivo dado que el ROE es mayor al ROA, lo que hará que la deuda será menor que la utilidad que obtenga la compañía año tras año, y los socios inversionistas recibirán sus remuneraciones de manera más rápida y con mejores beneficios económicos en el tiempo.

## 8. Conclusiones Generales

- El deporte es parte de la cultura de los ecuatorianos, y cada año existen competencias deportivas en el exterior que son seguidas por millones en el país, soñando algún día formar parte de ellas.
- El turismo deportivo es una rama del mercado turístico aun no explotada en el Ecuador, por lo que innovando y ofreciendo nuevos servicios en este

tipo de mercado, se espera captar clientes que esperaron por años un servicio como el que se ofrece con este proyecto.

- La industria del turismo está creciendo en gran forma, gracias a los fondos invertidos por parte del gobierno para reactivar el turismo dentro y fuera del país, creando oportunidad para que los ecuatorianos vivan nuevas experiencias dentro y fuera del país.
- Después de conocer los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa realizada anteriormente, se conoce que las personas ya no solo asisten a un partido o a una competición, sino que existen experiencias y espectáculos dentro de estas competiciones que solo ofrecen en el exterior, por lo que estos servicios son muy valorados por los potenciales clientes.
- Cerca del 90% de los encuestados siguen la UEFA CHAMPIONS LEAGUE, por lo que sería la competición, por la calidad de los participantes y la expectativa que genera, la que más interesados tendría al momento de preparar un paquete deportivo.
- El mercado meta al que nuestro servicio ira dirigido es un amplio mercado con variables en edades, género, gusto en deportes y viajes al exterior variado, y con un alto poder adquisitivo.
- Al ofrecer la experiencia del match day, y crear una experiencia única para los fanáticos, se está generando una ventaja por sobre la competencia, dado que ninguna empresa está especializada en estas nuevas situaciones, ni en el turismo deportivo.
- Con el flujograma de funcionamiento, se especifica cual sería el proceso para obtener información acerca de los paquetes y la compra de los mismos, dando opciones como asistir a la oficina, o por medio de nuestra página Web.
- Con el plan de marketing que deseamos aplicar, se puede esperar una masiva atención por parte de nuestro mercado objetivo, dado que será pagar un precio similar al de la competencia, pero obteniendo mayores beneficios.

- La estructura organizacional es ideal para este tipo de trabajos, dado que los trabajadores se sentirán a gusto en un ambiente en el que todos ayudan y todos prosperan, y con personal capacitado para cada área, lo que hará que se ofrezca un servicio al cliente de calidad.
- En el plan financiero está demostrado que es un proyecto viable, rentable y perdurable en el tiempo, ya que se espera recuperar la inversión en no menos de 3 años.

**Referencias:**

1. Anuario 2010-2014. *Boletín de Estadísticas Turísticas*. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/anuario-de-estadisticas-turisticas/anuario-2010-2014/244>
2. Banco Central del Ecuador. (2016). Índices Riesgo País Ecuador. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
3. Castro, J. (2017). *¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?* Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: <http://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
4. Cueto, A. (2017). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Recuperado el 10 de julio del 2017 de <http://anibalcueto.blogspot.com/2012/03/investigacion-cualitativa-y.html>
5. Economipedia. (2017). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 10 de julio del 2017 de <http://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
6. Economipedia. (2017). *Flujo de Caja de Inversión*. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de <http://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja-de-inversion.html>
7. Ecuador en Cifras. (2013). *Clasificación Nacional de Actividades económicas*. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

8. Ecuador en Cifras. *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
9. Ecuador en Cifras. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Recuperado el 2 de mayo del 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
10. Educaconta. (2017). *Estado de situación financiera según niif para pymes*. Recuperado el 22 de mayo del 2017 de <http://www.educaconta.com/2012/01/estado-de-situacion-financiera-segun.html>
11. El Comercio. (2016). *OMT asesorará a Ecuador para reanimar turismo en zona afectada por terremoto*. Recuperado el 10 de julio del 2017 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/omt-asesoria-ecuador-turismo-terremoto.html>
12. Elecciones en Ecuador. *Encuesta CEDATOS: Gestión de Rafael Correa mantiene un 61% de aceptación*. Recuperado el 2 de mayo del 2016 de <http://www.eleccionesenecuador.com/noticia-encuesta-cedatos-sobre-aceptacion-presidencial-177.html>
13. El Mundo Economía y Negocios. (2017). *Flujo de Caja*. Recuperado el 22 de mayo del 2017 de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>
14. Empresa Actual.com. (2017). *Qué es el WACC y para qué sirve*. Recuperado el 22 de mayo del 2017 de <http://www.empresaactual.com/el-wacc/>

15. Gómez, G. (2017). *El estado de flujos de efectivo*. Recuperado el 22 de mayo del 2017 de <https://www.gestiopolis.com/estado-flujos-efectivo/>
16. Índex Mundi. Ecuador: Economía. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/economia\\_perfil.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/economia_perfil.html)
17. Índex Mundi. *Ecuador: Tasa de Crecimiento Demográfico*. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa\\_de\\_crecimiento.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html)
18. Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8va Edición. Pearson Educación.
19. La Republica. *Los 7 años de Correa en Ecuador: estabilidad en medio de éxitos y críticas*. Recuperado el 2 de Mayo de 2016 de <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2014/01/17/los-7-anos-de-correa-en-ecuador-estabilidad-en-medio-de-exitos-y-criticas/>
20. Mantilla, F. (2016). *El turismo después del terremoto*. Recuperado el 10 de julio del 2017 de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/397130-el-turismo-despues-del-terremoto/>
21. Ministerio de Turismo. *Ley de Turismo. (2014)*. Recuperado el 22 de mayo del 2017 de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-DE-TURISMO-2014.pdf>
22. Nuevo Mirador Turístico Andes Ecuatoriales. (2016). *Agencias de Viajes*. Recuperado el 12 de noviembre del 2016 de [http://mirador-turistico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=7](http://mirador-turistico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=7)



23. Todo Marketing. *Tipos de Segmentación de Mercado*. Recuperado el 4 de octubre del 2016 de <http://www.todomktblog.com/2013/04/tipos-de-segmentacion-de-mercados.html>
24. Varela, I. (2017). *¿Qué es el Análisis PESTEL?* Recuperado el 12 de julio del 2017 de <https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>

## **ANEXOS**

## ANEXOS

## Anexo 1

## Segmentación de Mercado

| Segmentación Geográfica  |              |              |              |              |              |              |              |                         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| Mercado Disponible       | Calderon     | Cumbaya      | Tumbaco      | Conocoto     | Nayon        | El Condado   | Ponceano     | Segmentacion Geografica |
| Poblacion Total          | 152731       | 31.463       | 49.944       | 82.424       | 15.635       | 86.094       | 54.052       | 472.343                 |
| Hombres                  | 74914        | 15.248       | 24.448       | 39.869       | 7628         | 42156        | 25912        | 230.175                 |
| Mujeres                  | 77.817       | 16.215       | 25.496       | 42.555       | 8.007        | 43.938       | 28.140       | 242.168                 |
|                          |              |              |              |              |              |              |              |                         |
| Mercado Potencial        | 25 a 29 años | 30 a 34 años | 35 a 39 años | 40 a 44 años | 45 a 49 años | 50 a 54 años | 55 a 59 años |                         |
| Segmentacion Demografica | 43927,899    | 38259,783    | 33064,01     | 28340,58     | 25978,865    | 20783,092    | 17476,691    | 207830,92               |
| Hombres de 25 a 60 años  | 21406,275    | 18644,175    | 16112,25     | 13810,5      | 12659,625    | 10127,7      | 8516,475     | 101277                  |
| Mujeres de 25 a 60 años  | 22521,624    | 19615,608    | 16951,76     | 14530,08     | 13319,24     | 10655,392    | 8960,216     | 106553,92               |
|                          |              |              |              |              |              |              |              |                         |
| Mercado Objetivo         | 74611,3003   |              |              |              |              |              |              |                         |
| Hombres                  | 36358,443    |              |              |              |              |              |              |                         |
| Mujeres                  | 38252,8573   |              |              |              |              |              |              |                         |

## Anexo 2

## Preguntas para la Entrevista

1. ¿Cree usted que el número de personas que viajan a torneos deportivos celebrados en el exterior ha crecido?
2. ¿Los clientes tienden a elegir sus destinos de acuerdo con las actividades a realizarse en ellos?
3. ¿Qué acuerdos se pueden lograr con los clubes deportivos y las federaciones para obtener certificaciones para poder ofrecer un servicio exclusivo y una experiencia nueva como...?
4. ¿Es complicado aliarse con entidades deportivas en el exterior?
5. ¿Cree usted que existen agencias especializadas en ofrecer tours deportivos hacia el extranjero?
6. ¿Cómo ha crecido la industria del turismo en el Ecuador?

7. ¿Cree usted que las agencias de viajes tienen la capacidad de comercializar los tours deportivos

### **Anexo 3**

#### **Guía de Grupo de Enfoque**

##### **Bienvenida**

Buenas tardes, mi nombre es Luis Guevara, y les doy las gracias por haberse tomado la molestia de acudir a este grupo de enfoque. Esto me servirá para la realización de mi tesis de grado, y para conocer acerca de las ventajas y desventajas que pudiera tener mi plan de negocio. Sin más preámbulos, demos inicio a este conversatorio.

##### **Introducción.**

En este conversatorio, hablaremos acerca de los gustos y necesidades de ustedes, que forman parte de mi mercado objetivo, al momento de adquirir paquetes turísticos para el exterior, y también acerca de las preferencias de deportes, y las competiciones en las cuales ustedes sientan atracción y gusto por observarlas, y vivirlas.

##### **Calentamiento**

Mi plan de negocio es acerca de una agencia deportiva de viajes, es decir, una agencia que ofrezca tours hacia los lugares más representativos, deportivamente hablando. Estos lugares serán donde se realicen competiciones deportivas de alta envergadura, como lo son Mundiales, Copas Continentales, Juegos Olímpicos, etc. Aparte de llevarlos, esperamos hacerlos vivir una nueva experiencia, teniendo la oportunidad de conocer a sus deportistas preferidos, viviendo junto a ellos su día a día, sus entrenamientos, su tiempo libre, etc. Motivando a así a nuestros consumidores a adquirir nuestros paquetes turísticos deportivos, dándoles la oportunidad de vivir una nueva experiencia deportiva.

**Tema 1**

Preferencia en Deportes, competencias deportivas, y sitios turísticos con expectativa de visitar.

**Tema 2**

Costos de paquetes turísticos con agencias convencionales, que ofrecen y si es conveniente pagar lo que piden.

**Tema 3**

Agencia Deportiva de Viajes SPORTS TRAVEL

**Cierre**

Conclusiones generales del conversatorio.

**Agradecimiento**

Les agradezco su tiempo y su atención, toda esta información recabada será de uso netamente académico. Toda participación fue valiosa, y espero poder ofrecerles de estos servicios en el futuro.

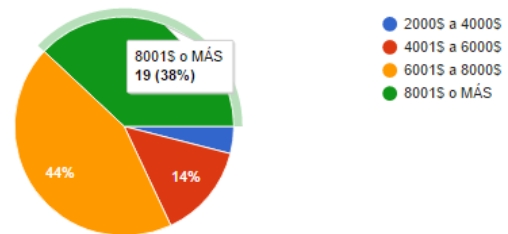
## Anexo 4

### Preguntas y Tabulación Encuestas

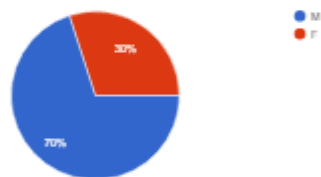
Edad (50 respuestas)



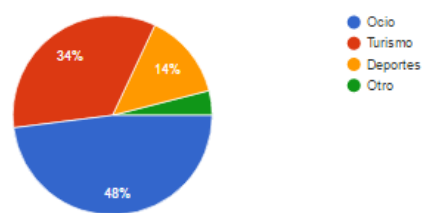
Cuanto gasta generalmente en viajes al exterior? (50 respuestas)



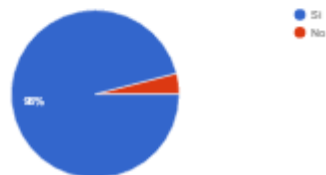
Genero (50 respuestas)



¿Cuál es la razón por la que realiza viajes al exterior? (50 respuestas)

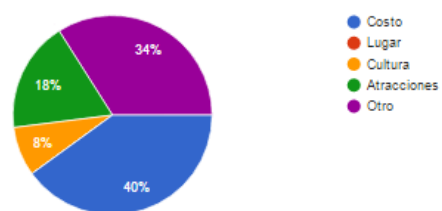


¿Gusta usted de los deportes? (50 respuestas)

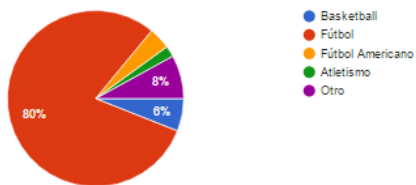


¿Cuál es el aspecto más importante al momento de decidir la realización de un viaje? (50 respuestas)

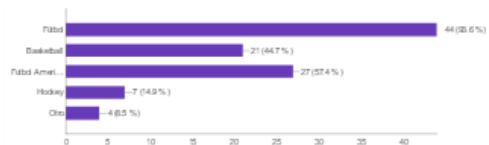
(50 respuestas)



¿Que deporte es el que sigue con mayor interés? (50 respuestas)



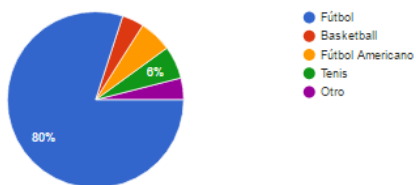
¿A Qué competiciones deportivas estaría usted interesado en asistir? (47 respuestas)



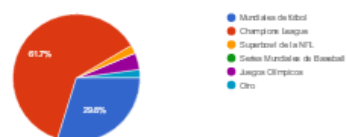
¿Sigue usted periódicamente las competiciones internacionales como la Champions League, Copas del Mundo, NBA, SuperBowl, etc.? (47 respuestas)



¿A qué tipo de competiciones deportivas estaría usted interesado en asistir? (50 respuestas)

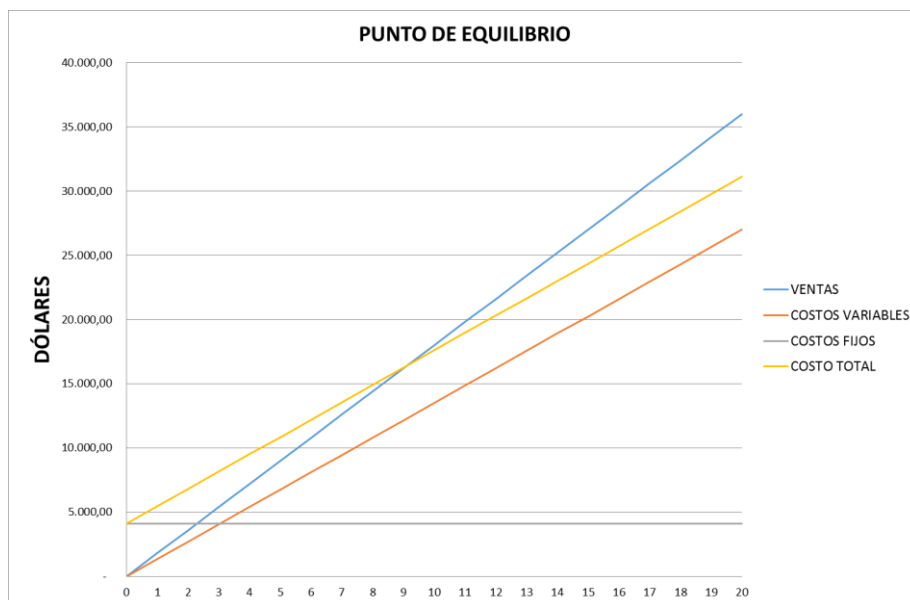


¿Qué competiciones deportivas tienen más impacto e interés en la sociedad ecuatoriana? (47 respuestas)



## Anexo 5

### Gráfico de Punto de Equilibrio



## Anexo 6

### EBITDA

| EBITDA       |   |            |           |           |           |           |
|--------------|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|              | 0 | 1          | 2         | 3         | 4         | 5         |
| UAI          |   | 21.890,43  | 30.671,51 | 27.298,49 | 29.091,50 | 27.441,95 |
| Depreciación |   | 24.845,32  | 24.845,32 | 24.845,32 | 24.805,72 | 24.805,72 |
| Amortización |   | 320,00     | 320,00    | 320,00    | 320,00    | 320,00    |
| Total        |   | - 3.274,89 | 5.506,19  | 2.133,17  | 3.965,78  | 2.316,23  |

