



**SPORT**  
**GROUP**

**PROYECTO**

**DE TITULACIÓN**

[WWW.SPORT-GROUPS.COM](http://WWW.SPORT-GROUPS.COM)

[/sport-group](#)  [@sport-group](#)  [sport-group](#) 

**TEMA DE PROYECTO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES.**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE MARKETING DEPORTIVO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**REALIZADO POR:**

**SUSANA CÓRDOVA VALAREZO**

**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONCENTRACION EN COMERCIO EXTERIOR**

**PROYECTO DE TITULACIÓN  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ABRIL DEL 2014**

## INDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
1.1. Propósito del proyecto	5
1.2. Información básica	6
1.3. Requerimientos financieros	7
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	12
2.1. Misión	12
2.2. Objetivos del negocio	13
2.3. Metas	13
3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	15
3.1. <i>Marco societario y laboral</i>	15
3.2. <i>Incentivos tributarios</i>	17
3.3. <i>Normas sanitarias y ambientales</i>	19
4. ESTUDIO DE MERCADO	24
4.1. Mercado objetivo	22
4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico	23
4.3. Evaluación de mercados potenciales	26
4.4. Análisis de la oferta y demanda	30
4.5. Análisis de las 4P's	33
4.5.1. <i>Producto</i>	33
4.5.2. <i>Precios</i>	34
4.5.3. <i>Plaza</i>	35
4.5.4. <i>Promoción</i>	37
4.6. Análisis FODA	46
5. ANÁLISIS OPERATIVO	56
5.1. Localización	48
5.2. Tamaño del negocio	49
5.3. Determinación de capacidad instalada del negocio	51
5.4. Descripción del servicio	52
5.5. Diagrama de procesos	52
5.6. Ciclo del negocio	58
5.7. Diseño de la planta y costos	59
5.8. Inversiones en insumos y tecnologías	
<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
5.9. Abastecimiento de materias primas	61
5.10. Recursos Humanos	61

6.	ANÁLISIS FINANCIERO	80
6.1.	Plan de inversion y fuentes de financiamiento	70
6.2.	Calendario de inversiones	75
6.3.	Ingresos proyectados	75
6.4.	Flujos de caja proyectados	77
6.5.	Proyección de estados financieros	79
6.6.	Punto de equilibrio	81
6.7.	Análisis de sensibilidad	82
6.8.	Resultados de la valorización del plan de negocios	84
6.9.	Impacto y sostenibilidad del negocio	93
7.	CONCLUSIONES	111
8.	ANEXOS	113
9.	REFERENCIAS	
	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
10.	MATERIAL COMPLEMENTARIO	136



CÓRDOVA, Susana

## **Resumen Ejecutivo**

En el plan se determina todas las posibles causas por las que el mercado empresarial desee invertir en sus estrategias de marketing utilizando herramientas deportivas, en este caso carreras atléticas, las cuales van a servir como instrumentos de posicionamiento de marcas o productos.

El proyecto está dirigido a empresas interesadas en implementar estrategias de marketing usando distintas herramientas o métodos. Este plan de negocio busca descubrir el comportamiento de este mercado, determinar la motivación de estas empresas por contratar estos servicios.

En lo referente a la parte operativa se descubrió que el mercado en el que se encuentra la empresa está en crecimiento, las tendencias mundiales de vida sana y el cuidado de la apariencia son fuertes, se hacen sentir en el Ecuador específicamente en Guayaquil.

Por ser una empresa nueva se debe elaborar planes estratégicos para seguir incentivando este crecimiento y ganar participación. La falta de planificación y conocimiento de la competencia es notorio lo cual crea una oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva sobre el medio.

En fin, una vez recopilada toda la información, tanto de fuentes internas como externas, se clasificará y se procederá a realizar las recomendaciones pertinentes que se las irá mencionando a lo largo del plan de negocios. La finalidad de este estudio será el de mejorar la eficiencia económica y operativa de la empresa, basándose en el entorno actual del mercado al cual pertenece.

### **Propósito del proyecto**

La historia es indispensable para poder familiarizarse, conocer la motivación de las empresas para desarrollar estos eventos que han venido organizándose alrededor del mundo en estos

últimos 10 años, la motivación de las personas por verse más saludables, sanas y en forma las ha llevado a realizar ejercicios físicos. De esta manera, ocasionando, el crecimiento de un mercado potencial para eventos deportivos que antes eran realizados sólo para deportistas élites (Olimpiadas, Copas del Mundo, Carreras Profesionales).

Entre las nuevas tendencias se observan que las empresas, destacan el interés en invertir en el área de marketing buscando ventajas sobre sus competidores. Por otro lado, la preocupación por crear una imagen interesada en la salud, calidad de vida y responsabilidad social de las empresas es un gran indicador de que las empresas buscan sobresalir del medio.

Los objetivos planteados por este proyecto buscan promover las marcas o productos al ambiente que contribuya en generar esa imagen integral que la empresa esté buscando. La inversión que hacen en las carreras atléticas puede ser considerada como parte del plan de responsabilidad social empresarial

Todas las empresas buscan herramientas que las ayuden a estrechar lazos con sus clientes, el crecimiento de sus productos/servicios es imprescindible para las marcas. Debido a esta necesidad por activar sus marcas y que lleguen a los focos principales de audiencia, las carreras atléticas se vuelven atractivas para considerarlas en sus presupuestos de marketing.

### **Información básica**

El plan de negocio se basa en aplicar el marketing deportivo, en este caso las carreras atléticas como instrumento de posicionamiento empresarial. Durante años a nivel mundial se ha utilizado

el deporte como herramienta de comunicación masiva, gracias a esta identificación de mercado el proyecto pretende demostrar la eficacia de las carreras atléticas como un estilo de marketing deportivo.

Para el desarrollo del negocio se busca demostrar que las carreras atléticas, como instrumento de posicionamiento de marcas o productos, enfatizan el desarrollo de las ventas, integrando las estrategias de marketing y relaciones públicas.

La razón de porque es necesaria la investigación es debido a la necesidad de que exista una empresa especialista en marketing deportivo que tenga el conocimiento operacional de cómo preparar y colocar la publicidad del auspiciante para poder difundir sus ideas jugando con las diversas estrategias de marketing en especial las de BTL (below the line).

(MarketingDirecto.com, 2008)

### **Requerimientos financieros**

El capital de trabajo del negocio está reflejado en el monto de caja o banco que la empresa considero tomando en cuenta dos meses de gastos operacionales y la pérdida acumulada del flujo proyectado.

Por definición, el capital de trabajo es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Un capital de trabajo positivo indica que se requiere ese monto de dinero para cubrir las obligaciones de corto plazo.

El negocio se ha financiado a través de dos mercados (propio y ajeno). En el mercado de financiamiento ajeno el proyecto utilizó el instrumento de la banca, financiando

aproximadamente 86% del monto total de la inversión con un costo del 15,91% anual pagadero mensualmente a 2 años (en pagos iguales). En el mercado de financiamiento propio se utilizó aportación directa de capital (hecha por los propietarios) financiando aproximadamente el 14% del monto total de inversión con un costo del 25% de retorno (costo de oportunidad) esperado por los accionistas.

A continuación se mostrará la estructura de capital de proyecto

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>			
<b>FINANCIAMIENTO</b>			
Banca			<b>\$ 56.409,26</b>
<b>Propio</b>			<b>\$ 10.000,00</b>
Susana Cordova	\$ 4.000,00	40%	
Accionista A	\$ 3.000,00	30%	
Accionista B	\$ 3.000,00	30%	
<b>FINANCIAMIENTO</b>			<b>\$ 66.409,26</b>

Tabla 1. Estructura de Capital

Los valores antes mencionados serán otorgados a los gastos impuestos en valores fijos y variables. En el caso de los fijos, tenemos maquinaria (activos) y personal administrativo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Equipos</b>			\$ 49.930,00
Máquinas de Medición	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Alfombras de Medición	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Alfombra Scan	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Batería Medición	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00

Tabla 2. Activos de capacidad instalada

<b>Gastos Administrativos</b>			
Sueldos y salarios	\$	19.551,64	\$
Servicios básicos	\$	1.440,00	\$
Materiales	\$	600,00	\$
Arriendo	\$	3.000,00	\$
Movilización	\$	1.800,00	\$
Uniformes	\$	120,00	\$
Limpieza	\$	600,00	\$
Otros	\$	600,00	\$
Servicios Prestados	\$	3.040,00	\$
Depreciación	\$	15.574,67	\$
Amortización	\$	620,00	\$
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$</b>	<b>46.946,31</b>	<b>\$</b>
<b>Gastos de Ventas</b>			
Publicidad y mercadeo	\$	1.097,60	\$
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$</b>	<b>1.097,60</b>	<b>\$</b>

Tabla 3. Costos Fijos

Existen gastos por material que tienen una relación directa con la creación del producto y servicio. Es decir, que si las operaciones de la empresa aumentan, estos egresos lo harán de la misma manera. A diferencia de los costos fijos, los costos variables están asociados directamente con la creación del producto o servicio. Varían de acuerdo al nivel de ventas, y normalmente siguen un patrón específico porcentual relacionado con el ingreso.

A continuación los costos variables.

<b>Costos Directos</b>		
Hidratación	\$	3.420,00
Logística Carrera	\$	5.700,00
Camiones	\$	17.100,00
Sonido	\$	5.700,00
Ambulancia	\$	1.140,00
Tarima	\$	1.140,00
Baterías Sanitarias	\$	4.560,00
Creatividad	\$	4.560,00
Comunicación	\$	4.560,00
Servicios PR	\$	5.700,00
<b>Total Costos Directos</b>	<b>\$</b>	<b>53.580,00</b>

Tabla 4. Costos Variables

Las proyecciones que se mostrarán más adelante estarán basadas en un escenario optimista y conservador.



**sport**  
**GROUP**

**2DEFINICION**

**DEL NEGOCIO**

[WWW.SPORT-GROUPS.COM](http://WWW.SPORT-GROUPS.COM)

[/sport-group](#)  [@sport-group](#)  [sport-group](#) 

### **Definición del negocio**

La idea de negocio es la organización de carreras atléticas como instrumentos para promocionar marcas y productos empresariales a través de este instrumento se desarrollan ideas creativas no convencionales (tanto para las empresas como para los corredores) que rompan lo pre establecido con ideas simples pero innovadoras.

Lo que busca la empresa es ofrecer eventos de calidad internacional en la ciudad de Guayaquil implementando lo que se hace en ciudades de otros países, motivando al sector empresarial a utilizar esta actividad (que se encuentra en auge) como medio para posicionar su imagen corporativa. Así como también, atraer a la sociedad en general a que participe en una actividad deportiva que mejore su estilo de vida y se sienta motivada también por otros beneficios que esta actividad pueda generar (premios).

### **Misión**

Incentivar a las empresas de la ciudad de Guayaquil a utilizar como instrumentos de marketing la generación de eventos deportivos que mejoren el posicionamiento o imagen corporativa y a su vez aporte a la sociedad a fomentar y desarrollar una sólida cultura deportiva (carreras atléticas).

La empresa busca capitalizarse como una de las empresas líderes en la ciudad de Guayaquil en la promoción y generación de eventos deportivos (carreras atléticas) que busquen promocionar marcas o productos empresariales, demostrando compromiso con los clientes en todas las actividades encomendadas a la empresa, buscando siempre la satisfacción de los auspiciantes y así crear alianzas duraderas y sólidas; horrando nuestras principales políticas como: perseverancia, empatía, honestidad, solidaridad y respeto.

**Objetivos del negocio**

- Generar eventos deportivos para atletas en la ciudad de Guayaquil.

**Objetivos secundarios.**

- Analizar el mercado de eventos deportivos (carreras atléticas) en la ciudad de Guayaquil.
- Analizar el proceso operacional de una empresa de marketing deportivo.
- Analizar los resultados financieros generados por la empresa de marketing deportivo.

**Metas**

- Incrementar cartera de auspiciantes y participantes por carrera (mínimo 15% a partir del segundo año)
- Incrementar el tamaño del negocio anualmente.
- Incrementar los ingresos que proporcione el negocio anualmente.



3 VIABILIDAD

LEGAL • SOCIAL  
Y AMBIENTAL

WWW.SPORT-GROUPS.COM

## **Viabilidad legal, social y ambiental**

### **Viabilidad legal**

La viabilidad legal de la empresa será vigilada por las leyes y regulaciones de la superintendencia de compañías. La empresa será legalmente constituida como sociedad anónima bajo todos los lineamientos de la ley de compañías.

### **Marco societario y laboral**

*Marco societario.* Sport Group S. A., se iniciará en el año 2014, con tres accionistas principales, con la finalidad de incursionar en la organización de carreras atléticas como instrumento de posicionamiento de marcas o productos empresariales, respondiendo a que a la fecha en la que esta se fundó no existía una empresa innovadora que brinde este servicio.

*Fundación de la Empresa.* Sport Group S. A., se constituye en una empresa como sociedad anónima, de nacionalidad ecuatoriana y con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil.

Los socios fundadores optaron por la forma de sociedad anónima por haberse configurado con el aporte de tres personas, al ser una sociedad anónima, ésta compañía se basa en el compromiso de sus accionistas.

Su plazo de duración es indefinido, que se contarán a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil, del contrato constitutivo, pudiendo ampliarse o reducirse por resolución de la junta general de socios.

El capital de la sociedad fue al momento de su constitución, de diez mil dólares (10.000,00), dividido en cuarenta, treinta y treinta acciones, negociables de cien dólares cada una.

Las cien acciones de cien dólares están divididas entre los 3 socios accionistas de la siguiente manera: Susana Vanessa Cordova Valarezo, aporta con 40 acciones; Accionista A aporta con 30 acciones; Accionista B aporta con 30 acciones.

Como norma de repartición de utilidades se estableció que la Junta General tendrá la facultad de decidir el destino y la distribución de las mismas en la Junta General Ordinaria posterior al cierre del año fiscal, así como el porcentaje destinado al fondo de reserva legal y facultativa.

***Marco Laboral.*** La empresa cuenta con una oficina en la ciudad de Guayaquil la cual es netamente administrativa. La jornada de trabajo para el personal administrativo será de 8 horas diarias, de lunes a viernes, dividido en dos jornadas laborales, 08:30 – 12:30 y 14:30 – 18:30. La empresa cuenta con 3 empleados, con los siguientes cargos y sueldos:

Cada uno de los empleados tiene sus funciones claramente definidas en sus contratos personales y se apegan a la normativa de la empresa, es decir, al reglamento interno de la misma.

***Tipos de Contrato de Trabajo.*** La empresa cuenta con administrador, asistente de marketing y logística, asistente financiero, con contrato expreso, escrito, por tiempo indefinido, a sueldo. Estos contratos tienen inserta una cláusula de prueba a 90 días.

*Obligaciones del empleador.* La empresa cumple las obligaciones como empleador, estipuladas en el código de trabajo, haciendo énfasis en los artículos 42, 111, 113, 196, 69, 33 y 42.

*Contratos de Prestación de Servicios.* Este contrato es importante para la compañía. Tener todo por escrito mantiene la seguridad entre parte y contraparte de que si se suscita algún problema se podrá manejar.

#### *Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios*

- Duración
- Precio
- Forma de Pago
- Obligaciones de las Partes
- Supervisión
- Terminación

#### **Incentivos tributarios**

Los incentivos y beneficios tributarios se manejan con diversas formas en el esquema de cálculo de los impuestos, como; crédito tributario, tasas impositivas reducidas, consumos y determinados elementos patrimoniales, diferimiento de pago, exoneraciones o exenciones de rentas, deducciones a la base imponible, entre otros.

Este gasto tributario conlleva algunas finalidades, teniendo coherencia con los principios que encontramos en el artículo 300 de la Constitución. como de promover determinadas conductas en el ámbito de la salud personal y ambiental, realizar una mejor distribución de la obligación tributaria, atender situaciones que merecen una especial protección del Estado, así como estimular el empleo y la inversión.

El código estableció incentivos para el desarrollo económico, en el libro II, título III acerca de los incentivos para el desarrollo productivo, se establecieron normas generales sobre incentivos y estímulos de desarrollo económico a insertarse como reformas a las leyes y reglamentos propios. Se clasificó a los incentivos en 3 grupos: generales, sectoriales y para zonas deprimidas, para los cuales en ciertos casos se prevé el cumplimiento de requisitos contenidos en el Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo establecidos. Para la aplicación de dichos incentivos es importante considerar lo que comprende a una inversión nueva y productiva, como deben y quienes pueden ejecutarlas.

El tipo de sociedades que se constituyan a partir de la expedición del código con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, tienen una exoneración de Impuesto a la Renta por cinco años, siempre que tales inversiones se realicen fuera de las jurisdicciones urbanas de Quito y Guayaquil, y en los sectores económicos como, producción de alimentos frescos, congelados e industrializados, cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados, metalmecánica, petroquímica, farmacéutica y turismo y energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa, servicios logísticos de comercio exterior, biotecnología y software aplicados;

y sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República.

Puesto a que Sport Group se encuentra dentro de la jurisdicción urbana de Guayaquil y no se encuentra dentro de los sectores económicos antes mencionados, por lo que el negocio no aplica dentro de las sociedades nuevas para el beneficio de incentivos tributarios.

### **Normas sanitarias y ambientales**

**Procesos de planeación ambiental.** El negocio establecerá procesos de planeación ambiental con las actividades que establecen los objetivos y especificaciones necesarias para desarrollar las acciones preventivas y para la aplicación de los elementos de la gestión empresarial en la prevención de riesgos ambientales.

Sport Group identificará como reducir los desechos sólidos de las carreras, diseñarán carreras especialmente para crear conciencia medioambiental, limitará el impacto medioambiental negativo de nuevas actividades y capacitará al personal para Formar a los empleados en cuestiones medioambientales

*Políticas de protección ambiental.* Sport Group creará una estructura organizativa donde las actividades de planificación, las responsabilidades, los métodos, los procedimientos, los procesos y los recursos que son necesarios para el desarrollo de los servicios brindados cumplan con la protección del medio ambiente comprometiéndonos a reciclar todo el material utilizado para el desarrollo de las carreras atléticas.

CÓRDOVA, Susana

*Procesos de control de calidad*

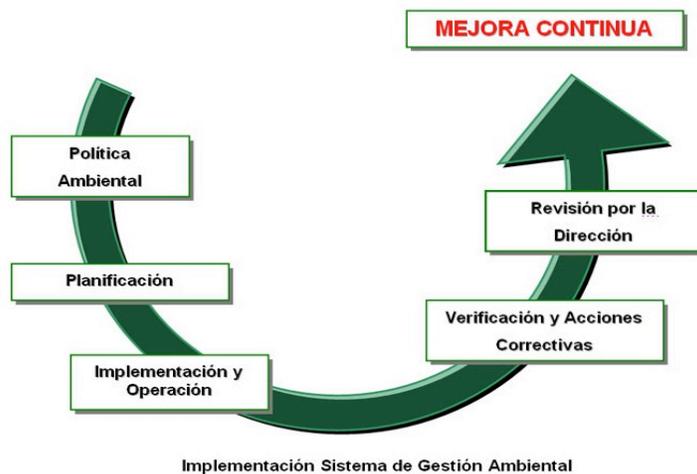


Ilustración 1. Proceso de Control de Calidad

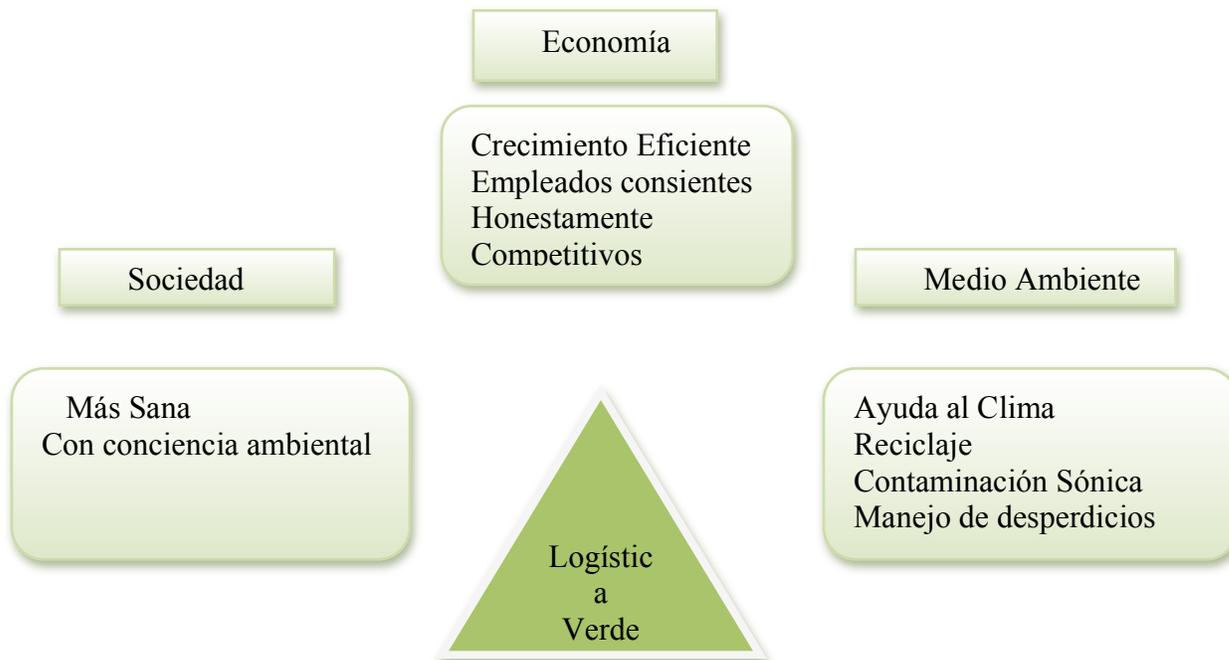


Ilustración 2. Logística Verde

Elaborado por Sport Group



4ESTUDIO

DE MERCADO

WWW.SPORT-GROUPS.COM

/sport-group  @sport-group  sport-group 

## **Estudio de Mercado**

### **Mercado objetivo**

Sport Group busca llegar a dos tipos de consumidores en la ciudad de Guayaquil. El primer tipo son las empresas auspiciantes, quiere decir el 42% de empresas incluidas dentro de las 100 mejores en Guayaquil de esta manera se pretende cubrir este segmento. El otro segmento del mercado son los atletas de las carreras, la manera de conseguirlos es mediante los auspicios que provean las empresas. Se debe de lograr hacer más atractivas las carreras para que los corredores sean mayores en números.

Entre sus atributos Sport Group es dirigido por deportistas, jóvenes que están involucradas en el medio empresarial y deportivo. Continuamente viajando a carreras internacionales donde pueden hacer benchmarking de la logística, servicio, productos entregados, creatividad del evento y materiales publicitarios.

Sport Group puede jugar con los kilometrajes de carreras, rutas alrededor de la ciudad de Guayaquil, calles, parques, trails. Por el momento sólo se va a limitar a carreras atléticas pero en 5 años la empresa espera incursionar en otros deportes como el ciclismo, triatlón, crossfit, etc.

El servicio cambia o se modifica según el cliente, si la empresa

### **Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico.**

El análisis PEST es una herramienta útil que ayudará a la empresa a comprender el crecimiento, inclinación, tendencias o declives del mercado, la posición, potencial y dirección del negocio. El análisis PEST se divide en los siguientes factores:

<p>Político</p>	<p>Los factores políticos del país pueden presentar una situación favorable, el Ecuador, como muchos países en desarrollo, trata de aumentar la influencia de la inversión su desarrollo no solamente atrayéndola en mayores cantidades, sino también beneficiándose de la generación de empleos, incremento de demanda, etc. De esta manera mediante reformas y apoyo por parte del gobierno se activarán distintas plazas gracias a los programas de incentivos para la creación de micro empresas.</p> <p>La dolarización de la economía, introducida en enero de 2000, ha sido la más audaz de las diversas medidas para restablecer la estabilidad económica y reanudar el crecimiento económico. En la actualidad, la situación política del Ecuador (Guayaquil) busca incentivar una vez más al sector empresarial de esta manera crear una estabilidad económica. La promoción a la inversión provoca que el Ecuador sea atractivo y que empresas grandes busquen formas de crecer y reactivar los mercados.</p> <p>Con respecto al campo deportivo, el ministerio del deporte actualiza la ley y comienza una campaña en contra del sedentarismo, lo cual promueve a la</p>
-----------------	--

	gente a que haga actividades físicas.
Económico	<p>En Guayaquil se encuentra el 42% de las 100 compañías que generan más ventas en Ecuador. Siendo estas empresas las de mayor participación dentro del PIB del país. Según el INEC en la región costa el porcentaje de empresas se divide en las siguientes 57.37% para establecimientos de comercio, 7,93% manufactura y por último 34,69 para las empresas de servicio.</p> <p>Existen 88.913 establecimientos en Guayaquil los cuales generaron \$35.507 millones de dólares de ingresos por ventas.</p> <p>El 68,67% de las empresas en Guayaquil contrataron y realizaron estudios de mercado.</p>
Social	<p>Una tendencia mundial que ya se está dando hace algunos años y que probablemente dure muchos años más, es la búsqueda de una vida sana. Los consumidores son cada vez más conscientes de que para vivir bien es necesario llevar una vida saludable que implique la práctica de ejercicios o deportes y el consumo de alimentos sano. Según el INEC los ciudadanos de la región costa le dedican 2.27 horas de lunes a viernes a deportes. En Ecuador son 14.306.876 habitantes de acuerdo a las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Con respecto al Guayas, sin Santa Elena, Salinas y libertad la población es de 3.573.003.</p> <p>Estructura de edades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños: 31.1%</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15-64 años: 62.7%</li> <li>• 65 años y más: 6.2%<sup>18</sup></li> </ul> <p>El Ministerio de Deporte ha realizado campañas en contra del sedentarismo después de haber realizado un estudio donde los resultados demostraron que la población le dedica menos de 3 horas a las actividades físicas. La población que se beneficiará con este proyecto donde la inversión será de: USD 26.600,00</p>
Tecnológico	<p>El chip de sistema de cronometraje Winning Time este dispositivo está diseñado con el RFID (identificación por radiofrecuencia) desarrollada por Texas Instruments, ofrece un rendimiento probado y muy fiable.</p> <p>Se usan para la programación de maratones, carreras de esquí, de fondo y carreras de ciclismo, donde al cruzar la línea de meta leen los tiempos.</p> <p>Hay tres elementos principales del sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el chip</li> <li>• la caja</li> <li>• la antena.</li> </ul> <p>El chip winning time es un transmisor pasivo de radio extremadamente ligero, sin ningún tipo de batería. Se compone de una antena de micro y un circuito integrado que puede transmitir un único código</p> <p>El chip se inserta en una carcasa de plástico duro especial y pueden ser</p>

	<p>usados por los atletas en un ajuste fácil de encendido / apagado fácil-correa de tobillo con velcro.</p> <p>La Caja de control se utiliza cuando los datos del atleta deben ser capturado: las líneas de partida, dividida por puntos de control y la meta.</p> <p>La caja de control es un lector de chip, que son controlados por el CPU.</p> <p>Las cajas también contienen baterías de larga duración internas que se recargan con facilidad entre los eventos.</p> <p>Las antenas de Winning Time son de plástico y cubierto con un sólido indeformable material de goma. Una sola antena alfombra mide 160 cm de largo por 120 cm de ancho y pesa sólo 20 libras.</p> <p>Debido a su diseño único de cada antena es ligera, fácil de manejar por una sola persona.</p>
--	---

Ilustración 3. PEST

(SRI)

(INEC, 2014)

(TIME, 2014)

### **Evaluación de mercados potenciales**

**Análisis MACRO.** La economía nacional es muy variable debido a que depende de la economía mundial pese a que existan varios proyectos para poder desarrollar una economía más local aún no se lo ha logrado. La macroeconomía se ve afectada por la legislación y tasas de crecimiento de la industria, la consigna que rige en el país es la de incrementar la capacidad de su productividad.

CÓRDOVA, Susana

En este caso, la industria presenta una alta capacidad de mejora, ya que existen índices que revelan que el crecimiento de ventas por años de las empresas e inversión en distintos aspectos empresariales.

La búsqueda de mejorar el estado situacional de las empresas, la estabilidad y adaptabilidad a los cambios económicos externos se están dando. El medio los lleva a realizar procedimientos administrativos enfocados en marketing para poder estimular y fortalecer los procesos de crecimiento y gestión.

### **Análisis MESO**

País	Ecuador
Región	Costa
Ciudad	Guayaquil
Densidad	Urbano
Población	2'560.505 habitantes

La Superintendencia de Compañías es un órgano de control y vigilancia que vigila y regula actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley. No existen restricciones por medio de la superintendencia de cómo las empresas deben manejar sus campañas y estrategias de marketing. Debido a esto los servicios publicitarios que Sport Group pueda ofrecer deben basarse en la ley de compañías. Toda empresa está obligada a responder a la superintendencia de compañías.

**Análisis MICRO.** La empresa deberá adoptar la estrategia de diferenciación del servicio esto quiere decir generar más contratos que los competidores a través de la creación de tendencias que genere la participación de las empresas en los eventos desarrollados por Sport Group.

Los accionistas de la empresa deberán buscar nuevas opciones de presentar o comercializar el servicio de carreras atléticas como herramienta de marketing. Guayaquil se caracteriza por seguir tendencias de otras ciudades, sobre todo de otros países. La ciudad cuenta con calles amplias, sectores llamativos y vistosos para los transeúntes donde los materiales publicitarios a usarse podrán ser apreciados (material visual publicitario de las empresas patrocinadoras).

**Atractividad de la Industria.** Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), el 68,67% de las empresas en Guayaquil realizaron estudios de mercado. Esto se debe a que las empresas están en búsqueda de planificar crecer en forma ordenada y organizada. Invirtiendo en sus presupuestos de marketing según las tendencias que se mencionen en sus estudios de mercado.

Las tendencias de los últimos años muestran el crecimiento de corredores a un promedio de 400 por carreras. Mensualmente hay eventos deportivos (carreras atléticas) todos los fines de semana, según nos indica la página de Carreras Ecuador se presenta el siguiente calendario:



**CARRERAS ECUADOR**

**ABRIL**

HOME  
CALENDARIO  
NOTICIAS  
ENTRENAMIENTO  
CONTACTO

**CARRERAS ECUADOR**  
facebook TEAM

A 5367 personas les gusta Carreras Ecuador.



Me gusta

## CALENDARIO

Selecciona tu ciudad para ver las competencias que se realizan ahí

EVENTO	CIUDAD	FECHA	DISTANCIA	
<b>ENERO 2014</b>				
10K Cerros	Guayaquil	dom 26 7:00	10 Km	<a href="#">+ INFO</a>
<b>FEBRERO 2014</b>				
5K Reina de Guayaquil	Guayaquil	sab 8 7:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
<b>ABRIL 2014</b>				
16K Base a Base	Guayaquil	dom 6 6:30	16 Km	<a href="#">+ INFO</a>
Alborada Running	Guayaquil	dom 20 7:00	5 Km y 2.5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
5K Corriendo Por Mi Salud	Guayaquil	dom 20 7:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
5K Corriendo Por La Tierra	Guayaquil	dom 27 7:30	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
<b>MAYO 2014</b>				
5k Emelec	Guayaquil	dom 4 7:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
10K Madre	Guayaquil	sab 10 8:00	10Km y 5Km	<a href="#">+ INFO</a>
Caminata Familia Rotaria	Guayaquil	sab 17 7:00		<a href="#">+ INFO</a>
Ruta de los Puentes	Guayaquil	dom 18 7:00	10 Km	<a href="#">+ INFO</a>
All You Can Run	Guayaquil	dom 18 7:00	5K, 4K, 3K, 2K y 1K	<a href="#">+ INFO</a>
5K+1K Narices Rojas	Guayaquil	dom 25 7:00	5 Km y 1 Km	<a href="#">+ INFO</a>
<b>JUNIO 2014</b>				
Carrera de la Cruz Roja	Guayaquil	dom 1 7:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
Barcelona Running	Guayaquil	dom 8 7:00	10Km y 5Km	<a href="#">+ INFO</a>
5k Ciudad Celeste	Guayaquil	dom 15 7:00	5 Km y 1 Km	<a href="#">+ INFO</a>
5K Por Los Niños	Guayaquil	dom 22 7:00	5 Km y 1 Km (hasta 12 años)	<a href="#">+ INFO</a>
Inkambo 10K-5K-1K	Guayaquil	dom 29 8:00	10 Km, 5 Km y 1 Km	<a href="#">+ INFO</a>
<b>JULIO 2014</b>				
Media Maratón de Guayaquil	Guayaquil	dom 6 7:00	21 Km y 10 Km	<a href="#">+ INFO</a>
Municipio Samborondón	Guayaquil	dom 13 7:00	10Km y 5Km	<a href="#">+ INFO</a>
5K Yo Corro X Ti	Guayaquil	dom 20 7:00		<a href="#">+ INFO</a>
6K Rotaria	Guayaquil	dom 27 7:00	6 Km	<a href="#">+ INFO</a>

AGOSTO 2014				
5K Fundación Nuevo Mundo	Guayaquil	dom 3 7:00	5K y 1K	<a href="#">+ INFO</a>
Guayasman	Guayaquil	dom 10 6:00	Medio Ironman	<a href="#">+ INFO</a>
Runner Fest	Guayaquil	dom 24 7:00	15 Km, 10 Km, 5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
Yo Si Puedo 5K BIC	Guayaquil	dom 24 7:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
Rock + Run de Radio City	Guayaquil	sab 30 19:00	6 Km	<a href="#">+ INFO</a>
SEPTIEMBRE 2014				
30K Samborondón	Guayaquil	dom 7 6:00	30 Km	<a href="#">+ INFO</a>
Maratón por Equipos	Guayaquil	dom 14 7:00		<a href="#">+ INFO</a>
Duathlon Trail	Guayaquil	dom 21 7:00		<a href="#">+ INFO</a>
Yo Corro Contigo	Guayaquil	dom 21 7:00	3 Km	<a href="#">+ INFO</a>
B5K	Guayaquil	dom 28 7:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
OCTUBRE 2014				
Maratón de Guayaquil	Guayaquil	dom 5 5:00	42 Km, 21 Km y 10 Km	<a href="#">+ INFO</a>
5K Fun Run Halloween	Guayaquil	vie 24 17:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
McDonalds 5K Las Mujeres Corremos	Guayaquil	dom 26 8:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
NOVIEMBRE 2014				
5K La Joya	Guayaquil	dom 9 8:00	5 Km	<a href="#">+ INFO</a>
10K Augusto Salto Ceibos	Guayaquil	dom 23 7:00	10 Km	<a href="#">+ INFO</a>
6H Ultramaratón	Guayaquil	dom 30 6:00		<a href="#">+ INFO</a>
DICIEMBRE 2014				
5K Jesús es Navidad	Guayaquil	dom 7 7:00	5 Km y 1 Km (hasta 12 años)	<a href="#">+ INFO</a>
Selecciona tu ciudad para ver las competencias que se realizan ahí <input type="text" value="Guayaquil"/> <input type="button" value="Buscar"/>				

\* La información publicada de los eventos es proporcionada por sus organizadores o tomadas directamente de sus sitios web.

Tabla: Referencia de Carreras 2014

(Carreras Ecuador, 2014)

## Análisis de la oferta y demanda

### Análisis de Oferta

**Competencia Directa**. En Guayaquil existen tres empresas constituidas que organizan carreras atléticas como herramienta de marketing. Dos de ellas consta con el sistema de medición, la tercera alquila el sistema a Sport Group o a la otra empresa. Existen personas

naturales que realizan estos eventos pero no cuentan con la infraestructura y organización ni respaldo de ser una empresa constituida.

**Competencia Indirecta.** Como instrumento de competencia indirecta se mencionará a todos los demás instrumentos que sirven para promocionar al producto o marca de una empresa.

El marketshare en el año 2013 se proyectaron 42 carreras en distintas fechas. De este aproximado de carreras se calcula tener 20%. Aproximadamente existe un promedio de 500 competidores por carrera en la ciudad de Guayaquil.

#### *Características de los Competidores*

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Producto Principal</b>	<b>\$ Precios</b>
Dm3	Guayaquil	10 años	Maratón de Gye	Depende Auspicios
Caprafe	Guayaquil	8 años	Tripleta Gatorade	Depende Auspicios
T3	Guayaquil	4 años	Iron Runner	Depende Auspicios

Tabla 5: Características de los Competidores

*Características.* Existe una alianza estratégica entre DM3 y Caprafe S. A. la primera empresa cuenta con la infraestructura, máquinas de medición y contactos. Debido a esto Caprafe alquila los instrumentos a DM

## **Análisis de Demanda**

### ***Segmentación de Mercado***

*Criterio de Segmentación.* La segmentación que la empresa hará será la siguiente: Empresas que tengan la capacidad de invertir más de \$6000 o más en un evento y que valoren este instrumento como herramienta de marketing. Personas que puedan realizar actividades físicas, con capacidad de cubrir mínimo \$10 de valor de la inscripción y que se encuentren en el siguiente grupo de edades

- Grupo de Edades
- 18 – 19
- 20 – 24
- 25 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 en Adelante

*Selección de Segmentos.* Para analizar la demanda es necesario tomar en cuenta la ubicación geográfica de donde se quiere llevar a cabo el proyecto. En este caso la investigación será realizada en la ciudad de Guayaquil.

Hay que tomar en cuenta la situación económica de las empresas ya que solo podrán ser analizadas todas aquellas que su capacidad de inversión en marketing sea a partir de \$6000. Con

las personas (corredores) es necesario conocer el nivel económico que tienen, y que género es el que realiza estas actividades.

### *Perfiles de los Segmentos*

Geográficas: Ciudad Guayaquil

Económicas: Empresas: que puedan pagar más de \$6000

Personas: Que puedan pagar mínimo \$10 por carrera

### **Análisis de las 4P's**

**Producto.** Sport Group es una empresa que se dedicará a la organización de carreras atléticas que sirven de posicionamiento de marcas y productos empresariales empleando todas las estrategias de mercadeo ATL y BTL. La organización puede realizar carreras de aventura, trails, ruta, con algún concepto solicitado por la marca contratante. La empresa también cuenta con su propio circuito y calendario de competencias. Evolution, Tour del Sol y Trail Run. Utilizando tecnología de punta Sport Group contará con el sistema de medición de Winningtime Chips que son una empresa líder mundial en cronometraje de competencias.

El servicio cambia o se modifica según el cliente, si la empresa A determina que no quiere proveedor de inflables no se lo utiliza, se sigue un mismo patrón pero todo depende del requerimiento del cliente. Sport Group puede jugar con los kilometrajes de carreras, rutas alrededor de la ciudad de Guayaquil, calles, parques, trails. Por el momento sólo se va a limitar a carreras atléticas pero en 5 años la empresa espera incursionar en otros deportes como el ciclismo, triatlón, crossfit, asesoría de sponsoring en clubes de fútbol de primera categoría etc.

El slogan con el que nuestra empresa de marketing deportivo se dará a conocer es “Nuestra pasión, nuestra profesión”, y el logo con el que será identificado es:



### *Precios*

#### *Precios de la Competencia*

PRECIOS COMPETIDORES VS SPORTS GROUP				
EMPRESA	CARRERA	COSTO	MONTO AUSPICIO	VALOR INSCRIPCION
DM3	10K Supermaxi	\$12.000,00	16000	15
	Maraton Guayaquil	\$16.000,00	20000	40
	Mcdonald'd 5k	\$16.000,00	18000	15
Caprafe	5k Gatorade	\$5.000,00	8000	10
	10k Gatorade	\$5.400,00	8500	10
	15k Gatorade	\$6.000,00	10000	15
Sports Group	Toyota Revolution	\$8.000,00	10000	40
	Tour del Sol	\$3.000,00	8000	30
	Toyota trail run	\$3.500,00	5000	10
	Profit trail run	\$3.500,00	6000	10

Tabla 6: Precios de Competencia

(Caprafe, 2013)

(DM3, 2012)

*Poder Adquisitivo del Mercado Meta.* Empresas: Toda empresa que se encuentre en la capacidad de poder invertir más de \$6000 en auspicio para eventos deportivos. Corredores: Toda clase de nivel socioeconómico que pueda pagar mínimo \$20 por valor de inscripción.

La política de precio de la empresa no adoptará sobreprecio, el margen bruto esperado por la empresa es del 42% sobre ingresos. Los Precios de las carreras serán en base a cotizaciones y requerimientos de los clientes. Las políticas de pago son las de 50% adelanto y 50% una vez terminado el evento.

**Plaza.** La oficina del negocio estará ubicada en “Ciudad Colón” es un desarrollo urbanístico proyectado en un área de 10 hectáreas de extensión, ubicada en Urdesa Norte junto al Templo Mormón a sólo minuto y medio de la Av. Francisco de Orellana.

Sport Group manejará un canal de distribución directo, las ventas del servicio de posicionamiento de marketing como herramienta de marketing serán derivadas del siguiente proceso.

- Comercialización del Servicio

Sport Group realizará la gestión de ventas de una manera eficaz y planificada. Serán directas mediante gestiones de ventas como: llamadas, citas, reuniones, presentación y el seguimiento respectivo.

*Pre – Venta Empresas.* Sport Group realizará varias visitas, reuniones, para ponerse de acuerdo con la empresa que desea auspiciar que es lo que se quiere realizar.

En estas reuniones la empresa definirá los nombres de carreras, temas, fechas, lugares, hora, que estructuras publicitarias que se van a utilizar y a que publico se quiere llegar. Una vez, que ya se haya definido todas esas situaciones se efectuará la venta del servicio cerrándola con un contrato.

Sport Group realizará el evento conforme a los requerimientos indicados por el Cliente en el cierre de contrato, de modo que, la empresa deberá encargarse de poder cumplir con las necesidades reales del cliente.

*Pre – Venta Atletas.* Al momento de Sport Group cerrar contrato con su empresa se establecen fechas de promoción de la carrera, entrega de chips y se determinará el día de la carrera. Durante este periodo se publicitará el evento, días de entrega de chips que será donde se cierra la transacción de venta, ya que es el día en el que se paga la inscripción.

*Post - Venta Empresas.* Luego del evento se realizará la cancelación del 50% del precio acordado.

*Post - Venta Atletas.* Se les entrega un kit de competencia, dependiendo de lo que el auspiciante haya requerido. Por lo general, consta de camiseta, productos, bolsito, diploma y medalla.

CÓRDOVA, Susana

## Promoción

Las Estrategias ATL estarán manejadas por un relacionista público, las pautas de las estrategias ATL serán dirigidas según como el cliente direcciona la estrategia de marketing (el concepto y el porqué de la carrera). Por ejemplo si la Marca X necesita proyectar fortaleza de su producto es probable que la pauta sea en el espacio empresarial.



Ilustración 4. Estrategia ATL Flyer

Las estrategias BTL serán aplicadas en todas las carreras según lo que el cliente solicite.

- Carpas ploteadas
- Camiones
- Lonas ploteadas
- Arco

- Cintas de llegada
- Mangas
- Backing



Ilustración 5. Estrategias BTL

El concepto de la propuesta publicitaria será el de mostrarse como el mejor medio BTL para publicitar marcas o productos. Sport Group desea ser ubicado como la empresa que lleva a las marcas hacia la competitividad del mercado.

Sport Group buscará atraer a las empresas por medio de paquetes publicitarios o paquetes de carreras, dividiendo el auspicio no sólo para que su marca conste en una carrera, si no reinvirtiéndola en algunas del año.

CÓRDOVA, Susana




	GOLD	PREMIUM	ECONOMY
Logotipo en volantes	X	X	X
Logotipo en afiches	X	X	X
Logotipo en invitación o base de datos	X	X	X
Stand en evento	X		
Publicidad en evento		X	
Menciones en tarima	X		
Logotipo en fotografías	X		
Logotipo en videos	X	X	
Logotipo en camiseta (atrás)	X	X	X
Logotipo principal camisetas	X		
Logotipo en Trofeos	X		
Banner en Pagina web	X		
Logotipo en diplomas	X	X	X





Ilustración 6. Tabla de Auspicio

La empresa deberá asistir a ferias especializadas en deporte y marketing, mucho más importante es visitar carreras internacionales como las de la franquicia Ironman.

Como estrategia de lanzamiento el negocio organizará un coctel en las oficinas donde se invitaran a varios directivos de empresas y medios, se obsequiaran artículos promoción ales de la marca.



Las publicaciones estarán basadas en el calendario de competencias.

*Mindshare.* La empresa estará ubicada entre los tres primeros de la industria, Se espera tener la participación del 35% de los ya existen.

- Dm3
- Caprafe S.A
- T3

*Publicidad Blanca.* Sport Group mediante el uso de publicidad blanca quiere estimular a la demanda a utilizar a la empresa como herramienta de marketing ya que proyectará una opinión favorable.

*Merchandising.* La finalidad del Merchandising es dinamizar el servicio en el punto de venta, en el caso de las carreras atléticas es en el cierre de la venta con los corredores. Al finalizar el evento se entrega un kit que tendrá lo que el auspiciante haya solicitado. Pueden ser los siguientes productos:

- Camisetas
- Termos
- Bolsos

*Relaciones Públicas.* Las relaciones públicas de Sport Group estarán supervisadas por el administrador y asistente de marketing y logística. Las funciones que realizará el relacionista público, será las de generar noticias acerca de las carreras, la empresas y de Sport Group.

*Marketing Relacional.* El negocio maneja una gran base de datos de los atletas. El hecho de que Sport Group pueda relacionarse directamente con los corredores es una estrategia muy rentable. El marketing mouth to mouth es muy importante en un proyecto como este que las referencias tienen mucho peso,

El customer relationship management (CRM) resultará muy útil para recolectar información de los clientes (empresas y corredores). De la misma manera, será aplicada al desarrollo de la relación con la empresa y canales de distribución logrando una mayor sinergia entre los dos tipos de clientes y Sport Group, generando una relación win-win.

*Insight Marketing.* Este nuevo concepto que esta está relacionado con la publicidad emocional se podría definir como las percepciones, imágenes y experiencias que el consumidor tiene asociadas con un tipo de producto, con una marca en concreto o con su situación de consumo. Se trata de activar los sentimientos del consumidor es por esto que el cliente empresarial debe de tener bien definido el concepto de relación de su marca o producto.

Una guía para los clientes empresariales de Sport Group serán los resultados de las encuestas o tendencias que el negocio tiene ya que estos revelan motivaciones, sentimientos de los corredores.

*Estrategias de E-Commerce , E-Business e E-Marketing.* Sport Group utilizará el modelo de e-business para realizar las transacciones con los clientes, los clientes (corredores y empresas). Todos podrán navegar en la página web de la empresa, consultar servicios o información. La empresa utilizará estrategias e-commerce y e-marketing para la comercialización de los servicios, mediante la página web, fun group y twitter.

*Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores.* Los competidores detallan todos sus servicios, calendarios de competencias y auspiciantes en sus páginas web.

The image shows a screenshot of the DM3 website. At the top, there is a navigation bar with the DM3 logo and a banner for 'USO CORRECTO DEL CHIP DE COMPETENCIA'. Below the navigation bar, there are several sections:

- HOME**: A central navigation menu with options like 'DM3 Runners', 'Calendario 2011', 'DM3 Ranking', 'Regístrate', and 'Contactarnos'.
- ¿Quiénes somos?**: A section with social media links for Facebook and Twitter, and a 'COMPETENCIAS' menu.
- ULTIMAS COMPETENCIAS**: A section titled '30K Milagro' with details about an event on September 4, 2011, including the number of participants and distances.
- PROXIMOS EVENTOS**: A section listing upcoming events:
  - Maratón por Equipos**: Scheduled for September 18, 2011, at Plaza Lagoa Twin Center.
  - Maratón de Guayaquil**: Scheduled for October 2, 2011, at Estadio Medelo Alberto Spencer.
  - 5K La Joya**: Scheduled for August 7, 2011, with details about the number of participants.
  - 5K Las Mujeres Corremos**: Scheduled for October 30, 2011, at Malecón 2000.
- CALCULADORA**: A section with input fields for 'Tiempo', 'Distancia', and 'Paso', and a 'Calcular' button.
- INFORMACIÓN**: A section with links for '¿Sabía Usted?', 'Experiencias', and 'ENTRENAMIENTO'.

At the bottom of the page, there are logos for sponsors like 'asics' and 'Corredores del Istmo Panama', along with a '20%' discount offer.

Ilustración 7. Web page DM3



Ilustración 8. Web Page Caprafe

*Diseño e Implementación de la Página Web*



El idioma que utilizarán en la página web será el español, esta página buscará llegar al mercado meta de empresas y corredores. Sport Group desea que la página web sea un espacio atractivo para las empresas, de la misma manera una página informativa y llamativa para los corredores. Seguiría siendo un vínculo entre corredores y auspiciantes.

*Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales.* Sport Group contará con una cuenta en Facebook, que es una de las redes sociales más conocidas en todo el mundo, se trata de un fan page o una "página de seguidores" , es el único método aprobado para transmitir información promocional.

El Twitter es la nueva red social que está dando de qué hablar en todo el mundo, la tendencia de crecimientos de usuarios es impresionante. Esta es una manera eficaz para dar a conocer eventos, promociones.

## Diseño e Implementación de Redes Sociales

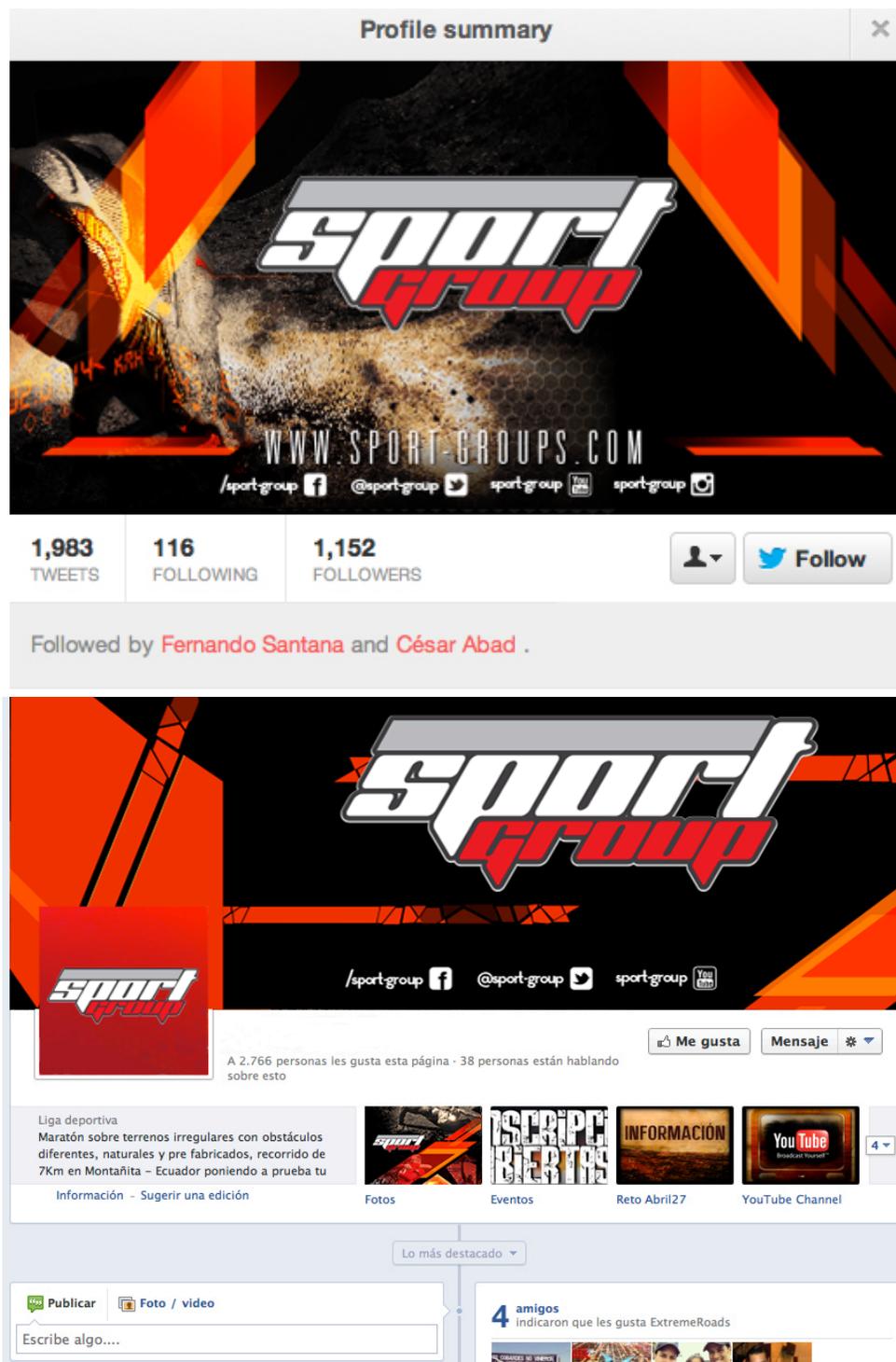


Ilustración 10. Twitter y Facebook de Sport Group

## Análisis FODA

<b>FODA</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
	1. Cuenta con equipos de alta tecnología	1. Que las empresas perciban a Sport Group como informal y poco profesional.
	2. Relativamente más económico que la competencia.	2. Entrada de nuevas empresas al medio.
	3. Staff de jóvenes deportistas, con amistades en el medio (corredores)	3. Incremento de restricciones sociales (permisos).
<b>O</b>	<b>FO</b>	<b>AO</b>
1. Crecimiento del mercado.	F2 - O1 Al ingresar nuevas empresas, se hará mas atractivo nuestro precio.	A1 - O3 Utilizando otras disciplinas se combate el ingreso de nuevas empresas.
2. Nuevas estrategias de publicidad.	F1 - O4 Utilizan otras disciplinas con lo que se valora la nueva tecnología.	
3. Nuevos nichos de mercado (otras provincias)	F3 - O3 Debido al staff nuevo y deportista se puede abrir nuevos nichos.	
4. Otras disciplinas deportivas.		
<b>D</b>	<b>FD</b>	<b>AD</b>
1. Empresa relativamente nueva.	F3 - D2 La empresa a pesar de ser nueva en el mercado, tiene gente joven mas involucrada con los participantes por ende comprende muy bien el mercado.	A4 - D1 Al existir empresas de prestigio se puede contrarrestar el hecho de las restricciones, ya que existen relaciones personales o vínculos con estos medios.
2. Poco personal	F2 - D1 Empresas con más tiempo en el mercado son más caras, Sports Group es relativamente más económica.	

Ilustración 10. FODA Sport Group



**SPORT**  
**GROUP**

**5 ANÁLISIS**

**OPERATIVO**

[WWW.SPORT-GROUPS.COM](http://WWW.SPORT-GROUPS.COM)

[/sport-group](https://www.facebook.com/sport-group)  [@sport-group](https://twitter.com/sport-group)  [sport-group](https://www.instagram.com/sport-group) 



Sus nuevas oficinas están situadas en un entorno de parques y áreas verdes. Un completo Business Center facilitará las actividades empresariales ya que la oficina contará con un lounge ejecutivo para atender a los clientes. Las dimensiones son de 68 mts<sup>2</sup> en la que se dividirá un espacio para 3 personas más una pequeña sala para las reuniones.

### Tamaño del negocio

Sport Group contará con una oficina y equipos necesarios para trabajar en los servicios que otorga. La oficina de Sport Group estará ubicada en el Parque Empresarial Colón en Urdesa Norte, el centro geográfico de la ciudad de Guayaquil, a solo cinco minutos del nuevo aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo. El proyecto se encuentra dentro de la franja comercial más importante de la ciudad, a poca distancia de los tres principales centros comerciales, hoteles y edificios de oficinas de la Avenida Orellana.



Oficina: 70m<sup>2</sup>

Ilustración 12. Ciudad Colon

Se va a distribuir de la siguiente manera:

- Una sala de sesiones
- Proyector
- 2 baños
- 1 bodega
- Pequeña cafetería
- Lobby
- La oficina donde estarán los 3 puestos

Equipos:

- 3 Escritorios
- 3 computadoras
- 3 teléfonos
- 3 divisiones medianas
- Puntos de electricidad en cada división
- 1 impresora/scanner/copiadora Oficina

Mano de Obra. La mano de Obra de Sport Group se divide de dos maneras:

- Personal de Planta
- Servicios Prestados por Carrera

El personal de planta es considerado como Mano de Obra directa. Pertenecen al rol de pagos de Sport Group. Por otro lado, los servicios prestados no tienen relación de dependencia son sólo convocados para cumplir las siguientes funciones en los días de carreras.

- Organizador de Logística
- Coordinador del Evento
- Coordinador del Tránsito (en conjunto con la CTE)
- Coordinador de Llegada y Salida
- Coordinador de Tiempos
- Juez Principal
- Jueces
- Motos
- Carro Escoba

### Determinación de capacidad instalada del negocio

En la tabla siguiente se demuestra que la capacidad instalada de Sport Group se basa en la cantidad de fines de semana por mes, el total del personal para carrera en el primer año más los posibles horarios.

Personal de Planta y Servicios Prestados Año 1	
Carreras	19
Administrador	1
Asistente Marketing/logística	1
Asistente Financiero	1
Juez	1
Ayudantes	4
Operador Software	1
Total	9

Proyección de Cantidad de Carreras		
Carreras x Mes	Sábado y Domingo	
Fines de Semana 31 días	5	10
Fines de Semana 30 días	4	8

Sábado	Domingo								
1		2		3		4		5	
am	am								
pm	pm								

Tabla 7. Capacidad Instalada

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Equipos</b>			\$ 49.930,00
Máquinas de Medición	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Alfombras de Medición	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Alfombra Scan	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Batería Medición	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00

Tabla 8. Activos de capacidad instalada

### Descripción del servicio

El servicio consiste en la organización de carreras al aire libre de distintos kilometrajes y diferentes locaciones (determinado por el cliente), donde se posicionan marcas a través de carreras atléticas por medio de material publicitario como banners, termos, logos, artículos promocionales, vallas, arcos, camisetas, lonas.

### Diagrama de procesos

En el siguiente flujo grama constan los tres procesos de Sport Group. Proceso de Entrada: Gestión de Comercialización de Servicios y el proceso de salida: Post



Ilustración 13. Flujo grama procesos

**Proceso de producción.** La empresa Sport Group contará con tres procesos que le permitirá mantener la eficacia, eficiencia y efectividad en todos sus servicios. La empresa desarrollará sus procesos operativos en Guayaquil y su gestión será poder ofrecer el servicio de organización y creación de carreras atléticas como instrumento de posicionamiento de marca o productos empresariales en la ciudad mencionada.

Sport Group dividirá su proceso de producción en tres etapas para el cumplimiento del desarrollo de su servicio:

- Gestión de Comercialización del Servicio
- Gestión Pre Evento
- Gestión de Logística de Evento
- Gestión Post Evento

Los mismos que serán explicados a continuación.

### ***Gestión de Comercialización de Servicio***

*Contacto.* En esta primera fase del proceso de comercialización del servicio existen dos tipos de clientes. Los que han contactado directamente a Sport Group y los que han sido contactados por la empresa para ser visitadas.

*Para empresas que han buscado los servicios de Sport Group*

El procedimiento de visita será acordado previamente por vía e-mail o teléfono. Si dicha llamada del futuro cliente de Sport Group solicitara una cotización previa a la visita se necesitarán de datos adicionales. Estos datos son primordiales para que la empresa pueda realizar una cotización sin mucha información de fondo. Puede ser que el futuro cliente solicite esta información vía e-mail un día antes del encuentro o de lo contrario será llevado el día de la cita acordada. Luego pueden suceder 2 escenarios.

- Cierre de contrato
- Espera a confirmación

*Para empresas contactadas por Sport Group.* El procedimiento es el mismo, la diferencia es que no existe cotización previa a la visita. De este modo en la cita se detallan los datos para poder realizar la cotización y para luego ser enviada vía electrónica, luego Sport Group ingresará al cliente a su listado de Posibles Clientes y Clientes en el cual se les asignarán fechas de controles vía teléfono o e-mail. El cierre de contrato puede suceder en los dos puntos mencionados del proceso de comercialización del servicio.

### ***Gestión Pre Evento***

Sport Group establecerá quienes serán los encargados de realizar las distintas funciones que existen en las carreras. Cada cargo puede variar según la carrera. La empresa se encargará de buscar a las personas que cumplan con el perfil requerido para poder cumplir con estos cargos el día de la carrera.

### ***Gestión Logística de Evento***

*Recorrido de Carrera y kilometrajes.* El cliente solicita que la carrera sea de un determinado kilometraje y en una locación solicitada por ellos. Una vez que estos datos hayan sido entregados a la empresa se realizará una visita al lugar, se medirá el recorrido que se exacto al kilometraje solicitado o Sport Group realizará cambios que tenga que ver con la parte operativa del evento. Los permisos de utilización de vía, depende si el cliente se encarga de realizarlos o la empresa. Esto se acordará en las reuniones del proceso de comercialización.

*Gestión de Proveedores.* Se manejarán distintos proveedores según carreras y servicios solicitados por los clientes. El pago de los servicios prestados varía según las políticas de cada proveedor. La política de pago de Sport Group es la de realizar los pagos el mismo día al culminar la carrera. Estos Gastos se prevén previamente con las cotizaciones realizadas días antes de la carrera.

### **Mano de Obra**

La mano de Obra de Sport Group se divide de dos maneras:

- Personal de Planta
- Servicios Prestados por Carrera

El personal de planta es considerado como Mano de Obra directa. Pertenecen al rol de pagos de Sport Group. Por otro lado, los servicios prestados no tienen relación de dependencia son sólo convocados para cumplir las siguientes funciones en los días de carreras.

- Organizador de Logística
- Coordinador del Evento
- Coordinador del Transito (en conjunto con la CTE)
- Coordinador de Llegada y Salida
- Coordinador de Tiempos
- Juez Principal
- Jueces
- Motos
- Carro Escoba

#### Capacidad Instalada

En la tabla siguiente se demuestra que la capacidad instalada de Sport Group se basa en la cantidad de fines de semana por mes, el total del persona para carrera en el primer año más los posibles horarios.

Personal de Planta y Servicios Prestados Año 1	
<b>Carreras</b>	19
Administrador	1
Asistente Marketing/logística	1
Asistente Financiero	1
Juez	1
Ayudantes	4
Operador Software	1
<b>Total</b>	9

Proyección de Cantidad de Carreras		
Carreras x Mes	Sábado y Domingo	
Fines de Semana 31 días	5	10
Fines de Semana 30 días	4	8

Sábado	Domingo								
1		2		3		4		5	
am	am								
pm	pm	pm		pm	pm	pm	pm	pm	pm

Tabla 9 Capacidad Instalada

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Equipos</b>			\$ 49.930,00
Máquinas de Medición	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Alfombras de Medición	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Alfombra Scan	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Batería Medición	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00

### ***Gestión Post Evento***

*Cierre de Carrera y Cobranza.* La empresa deberá realizar el inventario del material utilizado el día de la carrera si existe materia perdido se deberá de informar al asistente de marketing y logística. Se procederá a contabilizar los chips para proporcionar una lista de los chips perdidos ya que esto tiene un costo adicional para el cliente, se realiza un estado de pérdidas y ganancias de la carrera incluyendo el material perdido, los chips no recuperados, el pago a los proveedores y otros gastos que se hayan generado por la carrera. De esta manera la empresa hace el cierre de la carrera, y realiza un informe detallado y fotográfico al cliente.

La política de pagos de Sport Group es del 50% de anticipo y el 50% post evento.

### **Ciclo del negocio**

El mercado en el que la empresa se encuentra está en una etapa de crecimiento debido a que son estrategias nuevas que se las ha captado de otros países (en las que se encuentran en auge) El ciclo de vida irá evolucionando mientras se continúe innovando, el ciclo de vida se verá reflejado en las proyecciones y crecimientos de las carreras.

El análisis del ciclo de vida del servicio de organización de carreras atléticas como herramienta de marketing se encuentra en estado de crecimiento. Posee un posicionamiento en el segmento definido claramente con los diferentes clientes como bancos, casas automotrices, marcas de bebidas hidratantes, multinacionales, etc. Debido la curva de aprendizaje se encuentra en desarrollo por el tiempo que ha pasado desde la creación de la empresa. Esta curva irá disminuyendo sin desaparecer por completo ya que el mercado se encuentra en constante evolución. La empresa espera llegar al nivel óptimo de cobertura, liderazgo y dominancia en los segmentos operados esto se lo podrá medir en la fidelización de clientes o en la repetición de carreras año a año.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
TAREAS	SEMANA														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>PREVIA</b>															
Reservación de fecha de carrera	x														
Línea gráfica y concepto	x	x													
Generación de ruta		x													
Cobro de anticipo 50%			x												
<b>AUSPICIANTES</b>															
Realización de sponsor book	x	x													
Comercialización de espacios publicitarios			x	x	x	x									
Canje de espacios publicitarios por premios			x	x	x	x									
<b>PERMISOS</b>															
Municipio				x											
CTE				x											
Cruz Roja				x											
Bomberos				x											
<b>CHIPS</b>															
Alquiler de chips y equipos electrónicos					x										
Coordinación de chips					x										
<b>PRODUCCIÓN</b>															
Backing, volantes y afiches						x									
Número de competidores						x									
Medallas de participación y premiación						x									
Camisetas Dri Fit						x									
Contratación de animador, fotógrafo, camarógrafo y audio						x									
<b>INSCRIPCIONES</b>															
Coordinación de sistema de inscripciones								x							
Proceso de inscripciones									x						
<b>KITS</b>															
Coordinación de productos de kits			x	x	x	x									
Producción de kits															
<b>LOGÍSTICA</b>															
Contratación de puntos de hidratación										x					
Contratación de cabañas sanitarias											x				
Contratación personal de ayoyo, jueces, medicos y ambulancia											x				
<b>CARRERA</b>															
Coordinación de auspiciantes															x
Coordinación y logística de montaje															x
Realización de evento															x
<b>POST CARRERA</b>															
Realización y entrega de informe de carrera															x
Cobro del 50% faltante															x

Tabla 10: Cronograma de actividades de organización de carrera

## Inversiones en insumos y tecnologías

SPORTS GROUP						
INVERSION INICIAL						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	VALOR IVA	VALOR TOTAL	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>\$ 58.634,23</b>	<b>\$ 7.036,11</b>	<b>\$ 65.670,34</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 49.930,00</b>	<b>\$ 5.991,60</b>		
<b>Equipos</b>			<b>\$ 27.150,00</b>	<b>\$ 3.258,00</b>		
Máquinas de Medición	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 2.400,00	\$ 288,00	
Alfombras de Medición	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	\$ 480,00	\$ 57,60	
Alfombra Scan	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 18,00	\$ 2,16	
Batería Medición	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 360,00	\$ 43,20	
<b>Software</b>			<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 48,00</b>	<b>\$ 5,76</b>	
Software Winningtime	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,00	\$ 5,76	
<b>Inventario</b>			<b>\$ 13.000,00</b>	<b>\$ 1.560,00</b>	<b>\$ 187,20</b>	
Chips	1000	\$ 9,00	\$ 9.000,00	\$ 1.080,00	\$ 129,60	
Straps	1000	\$ 4,00	\$ 4.000,00	\$ 480,00	\$ 57,60	
<b>Equipos de Oficina</b>			<b>\$ 9.380,00</b>	<b>\$ 1.125,60</b>	<b>\$ 135,07</b>	
<b>Lobby</b>			<b>\$ 1.250,00</b>	<b>\$ 150,00</b>	<b>\$ 18,00</b>	
Mueble	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 7,20	
Mesa	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 42,00	\$ 5,04	
Escritorio	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,00	\$ 5,76	
<b>Sala de Reuniones</b>			<b>\$ 1.490,00</b>	<b>\$ 178,80</b>	<b>\$ 21,46</b>	
Mesa Redonda	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 8,64	
Sillas	6	\$ 80,00	\$ 480,00	\$ 57,60	\$ 6,91	
Proyector	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 30,00	\$ 3,60	
Pizarra	1	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 19,20	\$ 2,30	
<b>Oficina</b>			<b>\$ 6.640,00</b>	<b>\$ 796,80</b>	<b>\$ 95,62</b>	
Escritorios	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	\$ 144,00	\$ 17,28	
Sillas	6	\$ 80,00	\$ 480,00	\$ 57,60	\$ 6,91	
Laptop	4	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00	\$ 576,00	\$ 69,12	
Pizarra	1	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 19,20	\$ 2,30	
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			<b>\$ 3.100,00</b>			
<b>Gastos pre operacionales</b>						
Adecuación	1	\$ 400,00	\$ 400,00			
Constitución	1	\$ 900,00	\$ 900,00			
Publicidad	1	\$ 500,00	\$ 500,00			
Depósito arriendo	2	\$ 250,00	\$ 500,00			
Permisos funcionamiento	1	\$ 300,00	\$ 300,00			
Relacionista Público	1	\$ 500,00	\$ 500,00			
<b>CONTINGENCIA</b>			<b>\$ 5.604,23</b>			
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos y salarios	2	\$ 1.523,32	\$ 3.046,63			
Servicios básicos	2	\$ 120,00	\$ 240,00			
Materiales	2	\$ 50,00	\$ 100,00			
Arriendo	2	\$ 250,00	\$ 500,00			
Movilización	2	\$ 150,00	\$ 300,00			
Uniformes	2	\$ 60,00	\$ 120,00			
Limpieza	2	\$ 50,00	\$ 100,00			
Otros	2	\$ 50,00	\$ 100,00			
<b>Gastos de Ventas</b>						
Publicidad y mercadeo	1	\$ 1.097,60	\$ 1.097,60			

Tabla 11: Inversión inicial

La tecnología necesaria para el negocio de Sport Group se basa en la compra de maquinaria de medición, alfombras de medición, alfombra scan, computadores, software winningtime, chips, straps y baterías de medición; los cuales sirven para el cronometraje de tiempo de los corredores, lo cual es actualmente una exigencia en este tipo de eventos.

### Abastecimiento de materias primas

No es aplicable al proyecto.

### Recursos Humanos

#### Organigrama



Ilustración 5: 2.4.1. Organigrama

Elaborado: Sport Group

CÓRDOVA, Susana

*Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias*

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL		
FORMATO		FOR ADM 007 VER XXX		
Nombre		_____		
Cargo		Administradas		
Parámetros	Requisitos	Valoración	Calificación del Evaluado	OBSERVACIONES
<b>Educación Formal o Académica</b> (Escoja uno)	Título de tercer nivel en gestión empresarial, administración de empresas o similares	35		
	Egresado universitario			
	Bachiller			
<b>Experiencia Laboral</b> (Escoja uno)	Tres años de experiencia en el cargo o cargos similares	30		
	Un años de experiencia en el cargo o cargos similares			
	Menos de un año de experiencia			
<b>Formación Conocimientos Informativos</b> (Puede escoger varios)	Idiomas	5		
	Manejo de utilitarios	5		
	Conocimiento de redes sociales	5		
<b>Habilidades Destrezas Generales</b> (Puede escoger varios)	Buenas relaciones sociales	5		
	Liderazgo	5		
	Buena apariencia	5		
	Trabajo en Equipo	5		
<b>TOTAL</b>		100		
* A los postulantes que no cumplan con los parámetros mínimos de aprobación (70 puntos), se los podrá calificar a través de un Programa de Capacitación.				

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL		
FORMATO		FOR ADM 007 VER 01 11 11		
Nombre		_____		
Cargo		Asistente de Marketing		
Parámetros	Requisitos	Valoración	Calificación del Evaluado	OBSERVACIONES
<b>Educación</b> Formal o Académica (Escoja uno)	Título de tercer nivel en ingeniería en marketing	35		
	Egresado universitario de ingeniería en marketing o similares			
	Bachiller			
<b>Experiencia Laboral</b> (Escoja uno)	Tres años de experiencia en el cargo o cargos similares	30		
	Un años de experiencia en el cargo o cargos similares			
	Menos de un año de experiencia			
<b>Formación</b> Conocimientos Informativos (Puede escoger varios)	Idiomas	4		
	Conocimientos de marketing	4		
	Manejo de utilitarios	3		
	Manejo de redes sociales	4		
<b>Habilidades</b> Destrezas Generales (Puede escoger varios)	Capacidad de seguir ordenes	5		
	Trabajo en equipo	5		
	Buena presencia	5		
	Capacidad para comunicar	5		
<b>TOTAL</b>		100		
* A los postulantes que no cumplan con los parámetros mínimos de aprobación (70 puntos), se los podrá calificar a través de un Programa de Capacitación.				

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL		
FORMATO		FOR ADM 007 VER 01 11 11		
Nombre _____				
Cargo <u>Asistente Financiero</u>				
Parámetros	Requisitos	Valoración	Calificación del Evaluado	OBSERVACIONES
<b>Educación</b> Formal o Académica (Escoja uno)	Título de tercer nivel administración, finanzas, gestión empresarial	35		
	Egresado universitario administración, finanzas, gestión			
	Bachiller			
<b>Experiencia Laboral</b> (Escoja uno)	Tres años de experiencia en el cargo o cargos similares	30		
	Un años de experiencia en el cargo o cargos similares			
	Menos de un año de experiencia			
<b>Formación</b> Conocimientos Informativos (Puede escoger varios)	Conocimientos Contables	5		
	Conocimientos de leyes	5		
	Manejo de utilitarios	3		
	Manejo de redes sociales	2		
<b>Habilidades</b> Destrezas Generales (Puede escoger varios)	Capacidad de seguir ordenes	5		
	Trabajo en equipo	5		
	Buena presencia	5		
	Capacidad para comunicar	5		
<b>TOTAL</b>		0		0
* A los postulantes que no cumplan con los parámetros mínimos de aprobación (70 puntos), se los podrá calificar a través de un Programa de Capacitación.				

- *Interacción de Cargos.* En el cuadro de interacción se muestra como todos reportan y la forma en que se comunica cada cargo. La empresa necesita que exista interacción y retroalimentación directa entre cargos.

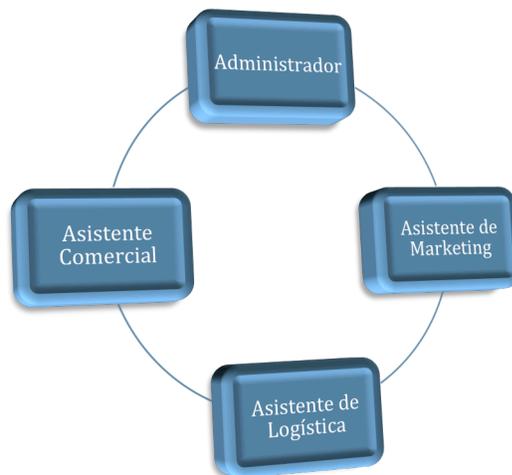


Ilustración 16: Interacción de Cargos

Elaborado: Sport Group

### ***Funciones Administrador***

*Objetivo del Puesto.* Manejar y administrar todas las áreas de la compañía para el cumplimiento de sus funciones.

#### *Relación de coordinación*

- Asistente de Marketing y Logística
- Asistente Financiero

*Funciones Generales.* Planificar, organizar, dirigir, supervisar, todos los procesos de las demás de más áreas en conjuntos con sus asistentes.

*Funciones Específicas*

- Identificar necesidades futuras
- Interpretar estados financieros
- Evaluar el impacto financiero de propuestas que se deban discutir y negociar
- Determinar el nivel óptimo de la empresa
- Representar la compañía en todos los eventos

*Derechos*

- Contratar personal
- Despedir personal
- Evaluar al personal

***Asistente de Marketing y Logística***

*Objetivo del puesto.* Coordinar las actividades de investigación de marketing, promoción y mercadeo de la empresa (comercialización) por último el manejo del servicio al cliente

Evaluar de manera constante el resultado de las publicidades de los eventos, relaciones públicas y analizarlas.

***Relaciones de coordinación***

CÓRDOVA, Susana

- Administrador
- Asistente Financiero

*Funciones generales.* Planificar, organizar, diseñar planes de marketing para la empresa y para los clientes.

*Funciones específicas*

- Establecer políticas de ventas y controlar las promociones
- Atención personal y telefónica de los cliente
- Elaborar presupuestos mensuales de requerimientos de los clientes
- Controlar la administración de mercadeo
- Estudiar el mercado
- Realizar benchmarking dentro del medio

*Derecho*

- Activar marcas

***Asistente Financiero***

*Objetivo del puesto.* Manejar y administrar las áreas operativas de la compañía para el cumplimiento de sus funciones de docencia, servicio, proyección social e investigación.

***Relaciones de coordinación***

- Administrador
- Asistente de Marketing y logística

*Funciones generales.* Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar la gestión administrativa de cada evento y de la compañía.

*Funciones específica*

- Brindar soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la gestión económica financiera y administrativa.
- Elaborar en coordinación con las áreas operativas el plan estratégico, operativo y presupuestos para evaluarlos.
- Administrar la ejecución y control presupuestal
- Coordinar la Gestión de Logística y Mercadeo
- Manejo de inventario

*Derecho*

- Realizar los presupuestos
- Firmar cheques
- Destinar caja chica a las áreas



CÓRDOVA, Susana

## **Análisis Financiero**

En este punto el negocio presentará la factibilidad económica y financiera del proyecto, a través de distintos criterios evaluativos como el valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado monto, la tasa interna de retorno que se encargará de revelar el rendimiento de dicha inversión, el payback el cual dará la fecha en el que se recuperará la inversión, entre otros factores como ratios financieros y estudio de sensibilidad del proyecto. Gracias a los criterios evaluativos previamente mencionados se podrán realizar las proyecciones de ingresos como de egresos que el proyecto presente según los distintos supuestos presentados por el entorno (mercado).

### **Plan de inversión y fuentes de financiamiento**

Es la cantidad monetaria total que se necesita para poner en marcha el proyecto. Esta cantidad se la requerirá en su totalidad al inicio o más probablemente de forma parcial a través del tiempo conforme se vayan presentando los desembolsos, mediante un cronograma de desembolsos. Mucha de esta inversión puede ser financiada directamente con los proveedores de activos que pueden recibir pagos parciales de 3, 6 meses, sin encarecer el costo del mismo, permitiendo aliviar en parte la necesidad de capital inicial.

El monto de inversión se divide en los siguientes rubros principales:

- Activos Fijos
- Activos Diferidos
- Contingencia
- Pérdida de Flujo Proyectado

<b>DETERMINACION DE MONTO DE INVERSION</b>	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 58.060,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.500,00
TOTAL CONTINGENCIA	\$ 4.839,97
PERDIDA DE FLUJO CONECTADO	\$ 7.487,69
<b>MONTO DE INVERSION</b>	<b>\$ 73.887,66</b>

Tabla 12. Monto de Inversión

### Tipo de Inversión

**Fija.** En este rubro se determina todos los bienes tangibles (muebles e inmuebles) que la empresa necesita para su uso (operar); estos bienes se sirven para producir y administrar el negocio. Los activos fijos entran a un proceso de recuperación denominado depreciación.

Estos son:

- Activos Fijos
- Activos Diferidos
- Contingencia

<b>Presupuesto Proyecto</b>		
Activos Fijos	\$ 49.930,00	\$ 58.634,23
Activos Diferidos	\$ 3.100,00	
Contingencia	\$ 5.604,23	

Tabla 11. Inversión Inicial

**Diferida.** En este rubro se incluyen todos los bienes intangibles que se necesitan para iniciar el proyecto así como todos los gastos pre-operacionales (egresos que el proyecto incurre antes de iniciar sus operaciones). Los activos diferidos entran a un proceso de recuperación en las

operaciones denominado amortización. La amortización es equivalente a la depreciación, pero para aquellos activos intangibles, como gastos, marcas, patentes, licencias.

Los activos diferidos de las empresas son los siguientes:

<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					<b>\$</b>	<b>3.100,00</b>
<b>Gastos pre operacionales</b>						
Adecuación		1	\$	400,00	\$	400,00
Constitución		1	\$	900,00	\$	900,00
Publicidad		1	\$	500,00	\$	500,00
Depósito arriendo		2	\$	250,00	\$	500,00
Permisos funcionamiento		1	\$	300,00	\$	300,00
Relacionista Público		1	\$	500,00	\$	500,00

Tabla 12. Activo Diferido

**Corriente.** Los activos corrientes incluyen la parte más líquida (efectivo) del proyecto. Estos son: El efectivo o caja en bancos necesarios para afrontar cualquier imprevisto en las operaciones (contingencia) y alguna pérdida presupuestada operacional (pérdida de flujo proyectado), y la cantidad necesaria de inventario (en el proyecto no se aplica ya que es un proyecto de servicios).

Para la cantidad de efectivo que ayudara al proyecto a tener un nivel de provisión para algún imprevisto se determinó dos meses de gastos operacionales (como contingencia) y la mayor pérdida acumulada en el flujo mensual proyectado.

<b>CONTINGENCIA</b>				<b>\$ 5.604,23</b>
<b>Gastos Administrativos</b>				
Sueldos y salarios	2	\$	1.523,32	\$ 3.046,63
Servicios básicos	2	\$	120,00	\$ 240,00
Materiales	2	\$	50,00	\$ 100,00
Arriendo	2	\$	250,00	\$ 500,00
Movilización	2	\$	150,00	\$ 300,00
Uniformes	2	\$	60,00	\$ 120,00
Limpieza	2	\$	50,00	\$ 100,00
Otros	2	\$	50,00	\$ 100,00
<b>Gastos de Ventas</b>				
Publicidad y mercadeo	1	\$	1.097,60	\$ 1.097,60

Tabla 13. Activo Diferido

### Financiamiento de la Inversión

Una vez determinado el monto de inversión se procede a analizar las posibles fuentes de financiamiento para el proyecto (de donde provienen los recursos monetarios para ejecutar el proyecto).

**Fuentes de Financiamiento.** El proyecto se ha financiado a través de dos mercados (propio y ajeno). En el mercado de financiamiento ajeno el proyecto utilizó el instrumento de la banca, financiando aproximadamente 86% del monto total de la inversión con un costo del 15,91% anual pagadero mensualmente a 2 años (en pagos iguales). En el mercado de financiamiento propio se utilizó aportación directa de capital (hecha por los propietarios) financiando aproximadamente el 14% del monto total de inversión con un costo del 25% de retorno (costo de oportunidad) esperado por los accionistas.

A continuación se mostrará la estructura de capital de proyecto

ESTRUCTURA DE CAPITAL			
<b>FINANCIAMIENTO</b>			
Banca		\$	56.409,26
<b>Propio</b>		\$	10.000,00
Susana Cordova	\$	4.000,00	40%
Accionista A	\$	3.000,00	30%
Accionista B	\$	3.000,00	30%
<b>FINANCIAMIENTO</b>			<b>\$ 66.409,26</b>

Tabla 14. Estructura de Capital

*Tabla de Amortización.* Para efectos de la depreciación (de activos tangibles), y la amortización (de activos intangibles), se siguió el método de depreciación en línea recta, al plazo razonable para cada tipo de activo, asignando un valor de depreciación y amortización mensuales, iguales, hasta que el valor en libros neto (valor inicial contable menos depreciación/amortización acumulada), sea cero.

DESCRIPCION	CANTIDA D	TOTAL RUBRO	% AMORTIZACION	AMORTIZACION					AMORTIZACION ANUAL				
				AÑOS	MESES	AMORTIZACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>													
<b>Gastos pre operacionales</b>													
Adecuación	1	\$ 400,00	20,0%	5	60	\$ 6,67	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	
Constitución	1	\$ 900,00	20,0%	5	60	\$ 15,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	
Publicidad	1	\$ 500,00	20,0%	5	60	\$ 8,33	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	
Depósito arriendo	2	\$ 500,00	20,0%	5	60	\$ 8,33	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	
Permisos funcionamiento	1	\$ 300,00	20,0%	5	60	\$ 5,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	
Patente	1	\$ 500,00	20,0%	5	60	\$ 8,33	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 51,67</b>	<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ 620,00</b>	

A continuación la tabla de amortización de activos fijos y diferidos respectivamente.

Tabla 17. Amortización

## Calendario de inversiones

En este cronograma se determina el tiempo en meses en el que se harán los egresos de los diversos componentes del monto de inversión. Se determina el flujo monetario relacionado a cada componente del monto de inversión con su respectiva temporalidad de ocurrencia. En algunos casos, hay que pre-pagar la inversión, como en el caso de bienes importados, mientras en otros casos se puede diferir a pagos de hasta 3 o 6 meses, dependiendo del acuerdo que se llegue con los proveedores locales.

## Ingresos proyectados

AÑO 1													
ESCENARIO PROBABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
NUMERO DE CARRERAS MENSUAL	-	-	2	1	1	2	1	4	3	2	1	2	19
<b>Carreras</b>													
Número de carreras			1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11
Auspicios por carrera	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	###	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	66.000
<b>Total</b>			6.000	6.000	6.000	###	6.000	12.000	6.000	6.000	6.000	6.000	66.000
<b>Evolution</b>													
Número de carreras inscritos por carrera	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2
Ingreso por inscrito	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>Total ingresos x carrera</b>			6.000					6.000					12.000
<b>Runtrail</b>													
Número de carreras inscritos por carrera	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	3
Ingreso por inscrito	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Total ingresos x carrera</b>						###			6.000			6.000	18.000
<b>Tour del Sol</b>													
Número de carreras inscritos por carrera	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	3
Ingreso por inscrito	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Total ingresos x carrera</b>								6.000	6.000	6.000			18.000

AÑO 2													
ESCENARIO PROBABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
NUMERO DE CARRERAS MENSUAL	-	-	2	1	1	2	2	2	3	2	1	3	19
<b>Carreras</b>													
Número de carreras			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Auspicios por carrera	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	###	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	59.400
<b>Total</b>			6.600	6.600	6.600	###	6.600		6.600	6.600	6.600	6.600	59.400
<b>Evolution</b>													
Número de carreras inscritos por carrera	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2
Ingreso por inscrito	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>Total ingresos x carrera</b>			7.200					7.200					14.400
<b>Runtrail</b>													
Número de carreras inscritos por carrera	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	3
Ingreso por inscrito	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total ingresos x carrera</b>						###	9.900		9.900				29.700
<b>Tour del Sol</b>													
Número de carreras inscritos por carrera	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	5
Ingreso por inscrito	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>Total ingresos x carrera</b>								8.750	8.750	8.750			17.500

AÑO 3													
ESCENARIO PROBABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>NUMERO DE CARRERAS MENSUAL</b>	-	-	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	22
<b>Carreras</b>													
Numero de carreras	-	-	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Auspicios por carrera	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	65.340
<b>Total</b>	-	-	14.520	7.260	7.260	7.260	7.260	-	-	7.260	7.260	7.260	-
<b>Evolution</b>													
Numero de carreras	-	-	1	200	200	200	200	200	1	200	1	200	5
Inscritos por carrera	200	200	200	45	45	45	45	45	45	45	45	45	450
Ingreso por inscrito	45	45	9.000	45	45	45	45	9.000	45	9.000	9.000	9.000	45.000
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Runtrail</b>													
Numero de carreras	-	-	726	726	726	726	726	726	1	726	726	726	3
Inscritos por carrera	726	726	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Ingreso por inscrito	15	15	-	-	-	-	-	10.890	10.890	10.890	10.890	10.890	32.670
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Tour del Sol</b>													
Numero de carreras	-	-	298	298	298	298	298	298	1	298	298	298	5
Inscritos por carrera	298	298	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Ingreso por inscrito	35	35	-	-	-	-	-	10.430	10.430	10.430	10.430	10.430	52.150
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AÑO 4													
ESCENARIO PROBABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>NUMERO DE CARRERAS MENSUAL</b>	-	-	2	5	1	2	3	3	3	2	1	3	25
<b>Carreras</b>													
Numero de carreras	-	-	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Auspicios por carrera	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	87.846
<b>Total</b>	-	-	7.986	23.958	7.986	7.986	7.986	-	7.986	7.986	7.986	7.986	-
<b>Evolution</b>													
Numero de carreras	-	-	1	2	220	220	220	220	220	220	220	220	5
Inscritos por carrera	220	220	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Ingreso por inscrito	50	50	11.000	22.000	-	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	55.000
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Runtrail</b>													
Numero de carreras	-	-	799	799	799	799	799	799	1	799	799	799	3
Inscritos por carrera	799	799	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Ingreso por inscrito	15	15	-	-	-	-	-	11.979	11.979	11.979	11.979	11.979	35.937
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Tour del Sol</b>													
Numero de carreras	-	-	327	327	327	327	327	327	1	327	327	327	6
Inscritos por carrera	327	327	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Ingreso por inscrito	40	40	-	-	-	-	-	13.080	26.160	13.080	13.080	13.080	78.480
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AÑO 5													
ESCENARIO PROBABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>NUMERO DE CARRERAS MENSUAL</b>	-	-	2	2	3	2	3	5	3	2	2	4	28
<b>Carreras</b>													
Numero de carreras	-	-	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	13
Auspicios por carrera	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	114.200
<b>Total</b>	-	-	8.785	17.569	8.785	8.785	8.785	17.569	8.785	8.785	8.785	17.569	-
<b>Evolution</b>													
Numero de carreras	-	-	1	240	240	240	240	240	240	240	240	240	4
Inscritos por carrera	240	240	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Ingreso por inscrito	55	55	13.200	55	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	52.800
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Runtrail</b>													
Numero de carreras	-	-	878	878	878	878	878	878	1	878	878	878	6
Inscritos por carrera	878	878	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ingreso por inscrito	20	20	-	-	-	-	-	17.569	17.569	17.569	17.569	17.569	105.415
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Tour del Sol</b>													
Numero de carreras	-	-	361	361	361	361	361	361	2	361	361	361	5
Inscritos por carrera	361	361	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ingreso por inscrito	45	45	-	-	-	-	-	32.490	16.245	16.245	16.245	16.245	81.225
<b>Total ingresos x carrera</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

INGRESO POR AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Carreras	\$ 66.000,00	\$ 59.400,00	\$ 65.340,00	\$ 87.846,00	\$ 114.199,80
Evolution	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 45.000,00	\$ 55.000,00	\$ 52.800,00
Run Trail	\$ 18.000,00	\$ 29.700,00	\$ 32.670,00	\$ 35.937,00	\$ 105.415,20
Tour del Sol	\$ 18.000,00	\$ 43.750,00	\$ 52.150,00	\$ 78.480,00	\$ 81.225,00
<b>Total Ingreso</b>	<b>\$ 114.000,00</b>	<b>\$ 147.250,00</b>	<b>\$ 195.160,00</b>	<b>\$ 257.263,00</b>	<b>\$ 353.640,00</b>

Tabla 18. Ingresos proyectados

## Flujos de caja proyectados

Para el flujo de caja proyectado, se ha considerado lo siguiente:

El flujo de efectivo sin endeudamiento (Free Cash Flow) y con endeudamiento, el Flujo de Efectivo de los Accionistas.

FREE CASH FLOW (FC OPERACIONAL)					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad Neta	\$ 4.298,30	\$ 17.006,85	\$ 33.333,97	\$ 61.625,55	\$ 91.435,53
Depreciación	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 458,00	\$ 458,00
Amortización	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
<b>FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 20.492,97</b>	<b>\$ 33.201,52</b>	<b>\$ 49.528,64</b>	<b>\$ 62.703,55</b>	<b>\$ 92.513,53</b>

Tabla 15. Free Cash Flow

Años	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Flujos Descontados	\$ (65.985,31)	\$ 17.472,41	\$ 24.135,37	\$ 30.697,31	\$ 33.134,77	\$ 41.681,67
WACC	17,29%					
VAN	\$ 81.136,22					
Flujos Sin Descontar	\$ (65.985,31)	\$ 20.492,97	\$ 33.201,52	\$ 49.528,64	\$ 62.703,55	\$ 92.513,53
TIR	51,30%					

Tabla 16. Flujos Proyectados Free Cash Flow

En caso de que no se hubiera contraído la deuda bancaria y los propietarios hubieran aportado con todo el capital, se realizó la proyección del flujo de efectivo sin endeudamiento (free cash flow).en primera instancia

El monto de utilidad neta será mayor ya que dentro no se está tomando en cuenta el pago de gastos financieros, valor que corresponde a la sumatoria del interés mensual pagado por el financiamiento bancario a dos años.

La tasa de descuento utilizada para el flujo de efectivo sin endeudamiento proyectado será el WACC (weight average cost of capital) el mismo que se obtuvo de la suma entre el costo de deuda financiera y el costo del capital de los accionistas.

**Cash flow accionistas.** Se realizó el flujo de caja proyectado de accionistas, en el cual se utilizó una tasa de descuento basada en la rentabilidad exigida por los accionistas sobre el capital propio invertido (25%).

Es importante destacar que al contar con un financiamiento de préstamo bancario, se debe realizar un pago de capital de \$25,785,07 para el primer año y de \$30,200.24 para el segundo año, el mismo que será restado de la utilidad neta de los flujos proyectados del primer y segundo año respectivamente.

CASH FLOW ACCIONISTAS					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad Neta	\$ (18.824,65)	\$ 1.407,61	\$ 14.724,94	\$ 36.592,03	\$ 56.073,73
Depreciacion	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 458,00	\$ 458,00
Amortización	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
Pago de Capital	\$ (31.716,83)	\$ (37.147,70)			
CF Accionistas	\$ (34.346,81)	\$ (19.545,42)	\$ 30.919,61	\$ 37.670,03	\$ 57.151,73

Años	0	1	2	3	4	5
VAN	\$ (10.000,00)	\$ (27.477,45)	\$ (12.509,07)	\$ 15.830,84	\$ 15.429,64	\$ 18.727,48
VAN	\$	1,44				

## Proyección de estados financieros

<b>SPORTS GROUP</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL</b>					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Ingresos</b>					
Carreras	\$ 66.000,00	\$ 59.400,00	\$ 65.340,00	\$ 87.846,00	\$ 114.199,80
Evolution	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 45.000,00	\$ 55.000,00	\$ 52.800,00
Run Trail	\$ 18.000,00	\$ 29.700,00	\$ 32.670,00	\$ 35.937,00	\$ 105.415,20
Tour del Sol	\$ 18.000,00	\$ 43.750,00	\$ 52.150,00	\$ 78.480,00	\$ 81.225,00
<b>Total Ingreso</b>	<b>\$ 114.000,00</b>	<b>\$ 147.250,00</b>	<b>\$ 195.160,00</b>	<b>\$ 257.263,00</b>	<b>\$ 353.640,00</b>
<b>Costos Directos</b>					
Hidratación	\$ 3.420,00	\$ 4.417,50	\$ 5.854,80	\$ 7.717,89	\$ 10.609,20
Logística Carrera	\$ 5.700,00	\$ 7.362,50	\$ 9.758,00	\$ 12.863,15	\$ 17.682,00
Camiones	\$ 17.100,00	\$ 22.087,50	\$ 29.274,00	\$ 38.589,45	\$ 53.046,00
Sonido	\$ 5.700,00	\$ 7.362,50	\$ 9.758,00	\$ 12.863,15	\$ 17.682,00
Ambulancia	\$ 1.140,00	\$ 1.472,50	\$ 1.951,60	\$ 2.572,63	\$ 3.536,40
Tarima	\$ 1.140,00	\$ 1.472,50	\$ 1.951,60	\$ 2.572,63	\$ 3.536,40
Baterías Sanitarias	\$ 4.560,00	\$ 5.890,00	\$ 7.806,40	\$ 10.290,52	\$ 14.145,60
Creatividad	\$ 4.560,00	\$ 5.890,00	\$ 7.806,40	\$ 10.290,52	\$ 14.145,60
Comunicación	\$ 4.560,00	\$ 5.890,00	\$ 7.806,40	\$ 10.290,52	\$ 14.145,60
Servicios PR	\$ 5.700,00	\$ 7.362,50	\$ 9.758,00	\$ 12.863,15	\$ 17.682,00
<b>Total Costos Directos</b>	<b>\$ 53.580,00</b>	<b>\$ 69.207,50</b>	<b>\$ 91.725,20</b>	<b>\$ 120.913,61</b>	<b>\$ 166.210,80</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 60.420,00</b>	<b>\$ 78.042,50</b>	<b>\$ 103.434,80</b>	<b>\$ 136.349,39</b>	<b>\$ 187.429,20</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldos y salarios	\$ 18.279,80	\$ 19.559,39	\$ 20.732,95	\$ 21.769,60	\$ 22.858,08
Servicios básicos	\$ 1.440,00	\$ 1.540,80	\$ 1.633,25	\$ 1.714,91	\$ 1.800,66
Materiales	\$ 600,00	\$ 642,00	\$ 680,52	\$ 714,55	\$ 750,27
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 3.210,00	\$ 3.402,60	\$ 3.572,73	\$ 3.751,37
Movilización	\$ 1.800,00	\$ 1.926,00	\$ 2.041,56	\$ 2.143,64	\$ 2.250,82
Uniformes	\$ 120,00	\$ 128,40	\$ 136,10	\$ 142,91	\$ 150,05
Limpieza	\$ 600,00	\$ 642,00	\$ 680,52	\$ 714,55	\$ 750,27
Otros	\$ 600,00	\$ 642,00	\$ 680,52	\$ 714,55	\$ 750,27
Servicios Prestados	\$ 3.040,00	\$ 4.066,00	\$ 6.986,67	\$ 9.527,28	\$ 14.005,10
Depreciación	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 458,00	\$ 458,00
Amortización	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 45.674,47</b>	<b>\$ 48.551,25</b>	<b>\$ 53.169,36</b>	<b>\$ 42.092,70</b>	<b>\$ 48.144,89</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldos y salarios	\$ 18.279,80	\$ 19.559,39	\$ 20.732,95	\$ 21.769,60	\$ 22.858,08
Servicios básicos	\$ 1.440,00	\$ 1.540,80	\$ 1.633,25	\$ 1.714,91	\$ 1.800,66
Materiales	\$ 600,00	\$ 642,00	\$ 680,52	\$ 714,55	\$ 750,27
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 3.210,00	\$ 3.402,60	\$ 3.572,73	\$ 3.751,37
Movilización	\$ 1.800,00	\$ 1.926,00	\$ 2.041,56	\$ 2.143,64	\$ 2.250,82
Uniformes	\$ 120,00	\$ 128,40	\$ 136,10	\$ 142,91	\$ 150,05
Limpieza	\$ 600,00	\$ 642,00	\$ 680,52	\$ 714,55	\$ 750,27
Otros	\$ 600,00	\$ 642,00	\$ 680,52	\$ 714,55	\$ 750,27
Servicios Prestados	\$ 3.040,00	\$ 4.066,00	\$ 6.986,67	\$ 9.527,28	\$ 14.005,10
Depreciación	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 15.574,67	\$ 458,00	\$ 458,00
Amortización	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 45.674,47</b>	<b>\$ 48.551,25</b>	<b>\$ 53.169,36</b>	<b>\$ 42.092,70</b>	<b>\$ 48.144,89</b>

INGRESO POR AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Carreras	\$ 66.000,00	\$ 59.400,00	\$ 65.340,00	\$ 87.846,00	\$ 114.199,80
Evolution	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 45.000,00	\$ 55.000,00	\$ 52.800,00
Run Trail	\$ 18.000,00	\$ 29.700,00	\$ 32.670,00	\$ 35.937,00	\$ 105.415,20
Tour del Sol	\$ 18.000,00	\$ 43.750,00	\$ 52.150,00	\$ 78.480,00	\$ 81.225,00
<b>Total Ingreso</b>	<b>\$ 114.000,00</b>	<b>\$ 147.250,00</b>	<b>\$ 195.160,00</b>	<b>\$ 257.263,00</b>	<b>\$ 353.640,00</b>

Tabla 17. Proyección de Estados Financieros

Ver Anexos:

Estado de Resultado

Ingresos Anuales

BALANCE GENERAL						
Activos	T0	T1	T2	T3	T4	T5
Caja Banco	\$ 5.919,20	\$ 9.932,21	\$ 17.159,85	\$ 65.227,12	\$ 126.901,11	\$ 203.754,14
IVA Cobrado	\$ 7.036,11	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ 49.530,00	\$ 49.530,00	\$ 49.530,00	\$ 49.530,00	\$ 49.530,00	\$ 49.530,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (15.574,67)	\$ (31.149,33)	\$ (46.724,00)	\$ (47.182,00)	\$ (47.640,00)
Gastos Pre operacionales (Activos Diferidos)	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Amortización Acumulada	\$ -	\$ (620,00)	\$ (1.240,00)	\$ (1.860,00)	\$ (2.480,00)	\$ (3.100,00)
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 65.985,31</b>	<b>\$ 46.767,55</b>	<b>\$ 37.800,51</b>	<b>\$ 69.673,12</b>	<b>\$ 130.269,11</b>	<b>\$ 206.044,14</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivos a corto plazo</b>	<b>\$ 25.785,07</b>	<b>\$ 32.469,25</b>	<b>\$ 8.644,51</b>	<b>\$ 15.686,57</b>	<b>\$ 31.324,00</b>	<b>\$ 46.476,28</b>
Obligación Bancaria	\$ 25.785,07	\$ 30.200,24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Repartición a trabajadores por pagar	\$ -	\$ 985,10	\$ 3.847,70	\$ 7.353,08	\$ 13.942,43	\$ 20.686,77
23% Impuesto a la renta por pagar	\$ -	\$ 1.283,91	\$ 4.796,80	\$ 8.333,49	\$ 17.381,56	\$ 25.789,51
<b>Pasivos a largo plazo</b>	<b>\$ 30.200,24</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 55.985,31</b>	<b>\$ 32.469,25</b>	<b>\$ 8.644,51</b>	<b>\$ 15.686,57</b>	<b>\$ 31.324,00</b>	<b>\$ 46.476,28</b>
<b>Capital Social (a)</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>				
<i>Utilidad Neta</i>	\$ -	\$ 4.298,30	\$ 17.006,85	\$ 33.333,97	\$ 61.625,55	\$ 91.435,53
Reserva Legal 10% (b)	10%	\$ 429,83	\$ 2.130,52	\$ 5.463,91	\$ 11.626,47	\$ 20.770,02
Reserva Facultativa 40% (c)	40%	\$ 1.719,32	\$ 8.522,06	\$ 21.855,65	\$ 46.505,87	\$ 83.080,08
Dividendos 50% (d)	50%	\$ 2.149,15	\$ 8.503,43	\$ 16.666,98	\$ 30.812,77	\$ 45.717,76
<b>Patrimonio (a+b+c+d)</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 14.298,30</b>	<b>\$ 29.156,00</b>	<b>\$ 53.986,55</b>	<b>\$ 98.945,11</b>	<b>\$ 159.567,86</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 65.985,31</b>	<b>\$ 46.767,55</b>	<b>\$ 37.800,51</b>	<b>\$ 69.673,12</b>	<b>\$ 130.269,11</b>	<b>\$ 206.044,14</b>

Tabla 22. Balance General

### Punto de equilibrio

En este punto determinarán el nivel de ingreso que el proyecto debe generar para tener cero ganancias.

Costo fijo = sumatoria de gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros

El punto de equilibrio es de \$111,362.06 es lo que se debe generar al año para no perder

Gastos Administrativos	\$	45.674,47
Gasto de Ventas	\$	1.097,60
Gastos Fijo	\$	46.772,07
Margen Bruto % Ventas		42,0%
Mark-up en Costo		72,4%
<b>Punto de Equilibrio Ventas Anuales</b>	<b>\$</b>	<b>111.362,06</b>

Tabla 18. Punto de Equilibrio

## Análisis de sensibilidad

<b>SPORTS GROUP</b>					
<b>SENSIBILIDAD DE ESCENARIOS, SUPUESTOS CRITICOS</b>					
<b>ESCENARIO PROBABLE</b>					
INFLACION ANUAL		7%	6%	5%	5%
<b>ESCENARIO PROBABLE</b>					
Carreras	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Numero de carreras x año	10	12	14	16	18
Auspicios por carrera	6000	6600	7260	7986	8785
<b>Total</b>	<b>60000</b>	<b>79200</b>	<b>101640</b>	<b>127776</b>	<b>158130</b>
<b>Evolution</b>					
Numero carreras x ano	2	2	2	2	3
Inscritos por carrera	150	180	200	220	240
Ingreso por inscrito	40	40	45	50	55
<b>Total ingresos x carrera</b>	<b>12000</b>	<b>14400</b>	<b>18000</b>	<b>22000</b>	<b>39600</b>
<b>Runtrail</b>					
Numero carreras x ano	2	2	2	2	3
Inscritos por carrera	600	660	726	799	240
Ingreso por inscrito	10	10	10	10	10
<b>Total ingresos x carrera</b>	<b>12000</b>	<b>13200</b>	<b>14520</b>	<b>15980</b>	<b>7200</b>
<b>Tour del Sol</b>					
Numero carreras x ano	1	2	2	2	3
Inscritos por carrera	200	250	298	327	361
Ingreso por inscrito	30	35	35	40	45
<b>Total ingresos x carrera</b>	<b>6000</b>	<b>17500</b>	<b>20860</b>	<b>26160</b>	<b>48735</b>

Tabla 24 Sensibilidad: Escenario Probable

<b>SPORTS GROUP</b>					
<b>SENSIBILIDAD DE ESCENARIOS, SUPUESTOS CRITICOS</b>					
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
INFLACION ANUAL		6%	5%	4%	4%
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
Carreras	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Numero de carreras x año	18	20	22	24	28
Auspicios por carrera	8000	10000	12000	13000	15000
<b>Total</b>	<b>144000</b>	<b>200000</b>	<b>264000</b>	<b>312000</b>	<b>420000</b>
<b>Evolution</b>					
Numero carreras x ano	2	4	4	6	6
Inscritos por carrera	220	250	300	300	300
Ingreso por inscrito	40	40	45	50	55
<b>Total ingresos x carrera</b>	<b>17600</b>	<b>40000</b>	<b>54000</b>	<b>90000</b>	<b>99000</b>
<b>Runtrail</b>					
Numero carreras x ano	2	3	3	3	4
Inscritos por carrera	800	860	926	999	1140
Ingreso por inscrito	10	10	10	10	10
<b>Total ingresos x carrera</b>	<b>16000</b>	<b>25800</b>	<b>27780</b>	<b>29970</b>	<b>45600</b>
<b>Tour del Sol</b>					
Numero carreras x ano	1	2	2	2	2
Inscritos por carrera	300	550	698	727	761
Ingreso por inscrito	30	35	35	40	45
<b>Total ingresos x carrera</b>	<b>9000</b>	<b>38500</b>	<b>48860</b>	<b>58160</b>	<b>68490</b>

Tabla 25. Sensibilidad: Escenario Probable

### Análisis de Sensibilidad Multivariable

<b>Ingresos</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Carreras	\$	21.164,00	\$	17.316,00	\$	18.354,96	\$	21.164,00	\$	25.012,00
Evolution	\$	12.000,00	\$	16.000,00	\$	45.000,00	\$	55.000,00	\$	53.240,00
Run Trail	\$	18.000,00	\$	27.000,00	\$	29.700,00	\$	32.670,00	\$	95.832,00
Tour del Sol	\$	18.000,00	\$	43.750,00	\$	52.062,50	\$	78.540,00	\$	80.994,38
<b>Total Ingreso</b>	\$	<b>69.164,00</b>	\$	<b>104.066,00</b>	\$	<b>145.117,46</b>	\$	<b>187.374,00</b>	\$	<b>255.078,38</b>
<b>Costos Directos</b>										
Hidratacion	\$	2.074,92	\$	3.121,98	\$	4.353,52	\$	5.621,22	\$	7.652,35
Logistica Carrera	\$	3.458,20	\$	5.203,30	\$	7.255,87	\$	9.368,70	\$	12.753,92
Camiones	\$	10.374,60	\$	15.609,90	\$	21.767,62	\$	28.106,10	\$	38.261,76
Sonido	\$	3.458,20	\$	5.203,30	\$	7.255,87	\$	9.368,70	\$	12.753,92
Ambulancia	\$	691,64	\$	1.040,66	\$	1.451,17	\$	1.873,74	\$	2.550,78
Tarima	\$	691,64	\$	1.040,66	\$	1.451,17	\$	1.873,74	\$	2.550,78
Baterías Sanitarias	\$	2.766,56	\$	4.162,64	\$	5.804,70	\$	7.494,96	\$	10.203,14
Creatividad	\$	2.766,56	\$	4.162,64	\$	5.804,70	\$	7.494,96	\$	10.203,14
Comunicación	\$	2.766,56	\$	4.162,64	\$	5.804,70	\$	7.494,96	\$	10.203,14
Servicios PR	\$	3.458,20	\$	5.203,30	\$	7.255,87	\$	9.368,70	\$	12.753,92
<b>Total Costos Directos</b>	\$	<b>32.507,08</b>	\$	<b>48.911,02</b>	\$	<b>68.205,21</b>	\$	<b>88.065,78</b>	\$	<b>119.886,84</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	\$	<b>36.656,92</b>	\$	<b>55.154,98</b>	\$	<b>76.912,25</b>	\$	<b>99.308,22</b>	\$	<b>135.191,54</b>
<b>Gastos Administrativos</b>										
Sueldos y salarios	\$	18.279,80	\$	19.559,39	\$	20.732,95	\$	21.769,60	\$	22.858,08
Servicios básicos	\$	1.440,00	\$	1.540,80	\$	1.633,25	\$	1.714,91	\$	1.800,66
Materiales		600		642		680,52		714,546		750,2733
Arriendo	\$	3.000,00	\$	3.210,00	\$	3.402,60	\$	3.572,73	\$	3.751,37
Movilizacion	\$	1.800,00	\$	1.926,00	\$	2.041,56	\$	2.143,64	\$	2.250,82
Uniformes	\$	120,00	\$	128,40	\$	136,10	\$	142,91	\$	150,05
Limpieza	\$	600,00	\$	642,00	\$	680,52	\$	714,55	\$	750,27
Otros	\$	600,00	\$	642,00	\$	680,52	\$	714,55	\$	750,27
Servicios Prestados	\$	3.040,00	\$	4.066,00	\$	6.986,67	\$	9.527,28	\$	14.005,10
Depreciación	\$	15.574,67	\$	15.574,67	\$	15.574,67	\$	458,00	\$	458,00
Amortización	\$	620,00	\$	620,00	\$	620,00	\$	620,00	\$	620,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	\$	<b>45.674,47</b>	\$	<b>48.551,25</b>	\$	<b>53.169,36</b>	\$	<b>42.092,70</b>	\$	<b>48.144,89</b>
<b>Gastos de Ventas</b>										
Publicidad y mercadeo	\$	1.097,60	\$	1.174,43	\$	1.244,90	\$	1.307,14	\$	1.372,50
<b>Total Gastos de Ventas</b>	\$	<b>1.097,60</b>	\$	<b>1.174,43</b>	\$	<b>1.244,90</b>	\$	<b>1.307,14</b>	\$	<b>1.372,50</b>
<b>Total Gastos Operacionales</b>	\$	<b>46.772,07</b>	\$	<b>49.725,68</b>	\$	<b>54.414,26</b>	\$	<b>43.399,85</b>	\$	<b>49.517,39</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	\$	<b>(10.115,15)</b>	\$	<b>5.429,30</b>	\$	<b>22.498,00</b>	\$	<b>55.908,37</b>	\$	<b>85.674,14</b>
Gastos Financieros	\$	(8.709,50)	\$	(3.278,63)						
<b>Gasto de Interes</b>	\$	<b>(8.709,50)</b>	\$	<b>(3.278,63)</b>						
<b>Utilidad antes de RT</b>	\$	<b>(18.824,65)</b>	\$	<b>2.150,67</b>	\$	<b>22.498,00</b>	\$	<b>55.908,37</b>	\$	<b>85.674,14</b>
Participación trabajadores, 15%	\$	-	\$	322,60	\$	3.374,70	\$	8.386,26	\$	12.851,12
<b>Utilidad Antes Impuesto a la Rer</b>	\$	<b>(18.824,65)</b>	\$	<b>1.828,07</b>	\$	<b>19.123,30</b>	\$	<b>47.522,12</b>	\$	<b>72.823,02</b>
Impuesto a la renta, 23%	\$	-	\$	420,46	\$	4.398,36	\$	10.930,09	\$	16.749,30
<b>Utilidad NETA</b>	\$	<b>(18.824,65)</b>	\$	<b>1.407,61</b>	\$	<b>14.724,94</b>	\$	<b>36.592,03</b>	\$	<b>56.073,73</b>

Tabla 19. Precios

## **Resultados de la valorización del plan de negocios**

**VAN.** Es el flujo de caja que genera el negocio, independientemente si esos flujos van a cubrir costos financieros de capital o interés, o repartición de dividendos a los accionistas para descontar los free cash flow, se descuenta a la tasa WACC, que es la tasa promedio ponderada, tomando en cuenta la proporción de deuda y de capital, y sus costos respectivos.

En el flujo de caja libre, se van a descontar los flujos futuros proyectados a la tasa de descuento del costo promedio ponderado de capital (WACC) (17.28%), para obtener como VAN \$ 77.730,11 Esto quiere decir que el proyecto paga ese valor por encima de las expectativas iniciales y rentabilidad exigida por los accionistas.

En cuanto al flujo de caja de los accionistas, al descontar los flujos futuros proyectados a una tasa de rentabilidad exigida (por ellos) del 25%, se obtiene un valor actual neto de \$66.199,95 Esto quiere decir que al traer a valor presente los flujos de los cinco periodos, se ha recuperado la inversión por encima de \$66.199,95.

**TIR.** La tasa interna de retorno que refleja la rentabilidad promedio del proyecto. Ésta siempre tendrá que ser superior a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) para que califique como factible al proyecto.

**Datos Free Cash Flow**

Comparación de Tasas	
TIR	49,72%
TMAR	17,28%

**Datos del Cash Flow Accionistas**

Comparación de Tasas	
TIR	109,00%
TMAR	25,00%

El TIR del proyecto fue 109% y el TMAR 25% estos datos se obtuvieron del Flujo efectivo de accionistas (CFA).

**PAYBACK.** Es el periodo en el cual el flujo de efectivo demora en recuperar el monto de inversión. El proyecto contiene dos flujos proyectados Free Cash Flow y Cash Flow Equity por este motivo existirán dos periodos de recuperación:

FREE CASH FLOW		
VAN	\$	77.730,11
TIR		49,72%
Payback		2,00
		2 Años
		3 Meses
		17 Días

Tabla 20. Free Cash Flow

CASH FLOW	
VAN	\$ 69.371,92
TIR	109%
Payback	1 año
	2 meses
	16 días

Tabla 21. Cash Flow

### INDICE DE RENTABILIDAD

<i>Rentabilidad</i>		1	2	3	4	5
Índice de rentabilidad	Utilidad neta distribuible / Ingresos	3,0%	10,9%	16,6%	23,6%	25,6%
BEP (basic-earning-power)	EBIT / Total Activos	27,1%	74,9%	70,7%	71,8%	67,3%
Retorno sobre activos	Utilidad neta distribuible / Total Activos	7,5%	44,7%	48,0%	47,6%	44,6%
Retorno sobre patrimonio	Utilidad neta distribuible / Total Patrimonio	25,5%	57,9%	62,1%	62,8%	57,7%

Tabla 22. Rentabilidad

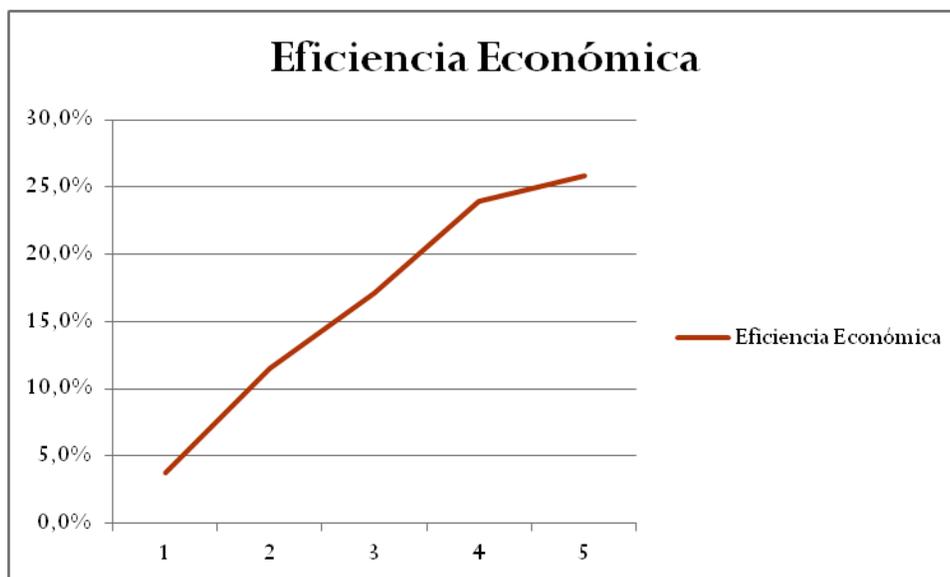


Ilustración 17. Índice de Eficiencia Económica

Este ratio refleja el manejo de costos y gastos que tiene la empresa con relación a sus ventas como se puede observar la empresa comienza teniendo una eficiencia económica del 3,8% queriendo decir que por cada dólar que se genera en ventas aproximadamente 4 centavos quedan de utilidad.

Los siguientes periodos presentan una tendencia creciente manteniéndose en los 2 últimos años del proyecto en un intervalo del 24% y el 26% observando un mejor manejo de costos y gastos. Esto se debe principalmente a que ya no existe carga financiera.

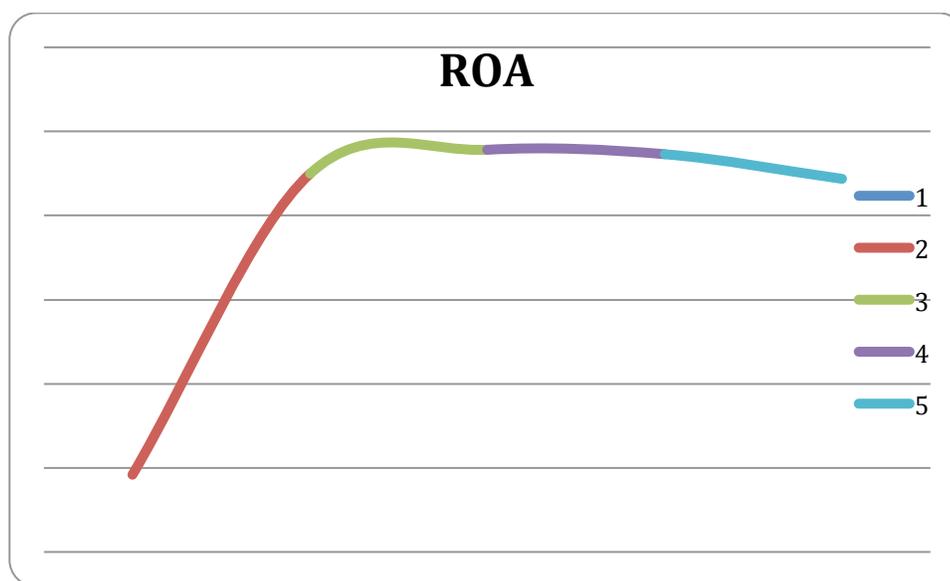


Ilustración 18. ROA Rentabilidad sobre los activos

Este ratio determina la relación entre los activos y la utilidad que generan estos como se puede observar en los primeros periodos el ROA presenta una tendencia incremental debido a que la utilidad neta crece en mayor proporción que los niveles de activos, ya al final del periodo el

roa se mantiene en un intervalo entre 40% y 50% interpretándose que por cada dólar que la empresa posee en activos estos generan entre 0,40 y 0,50 centavos de utilidad.

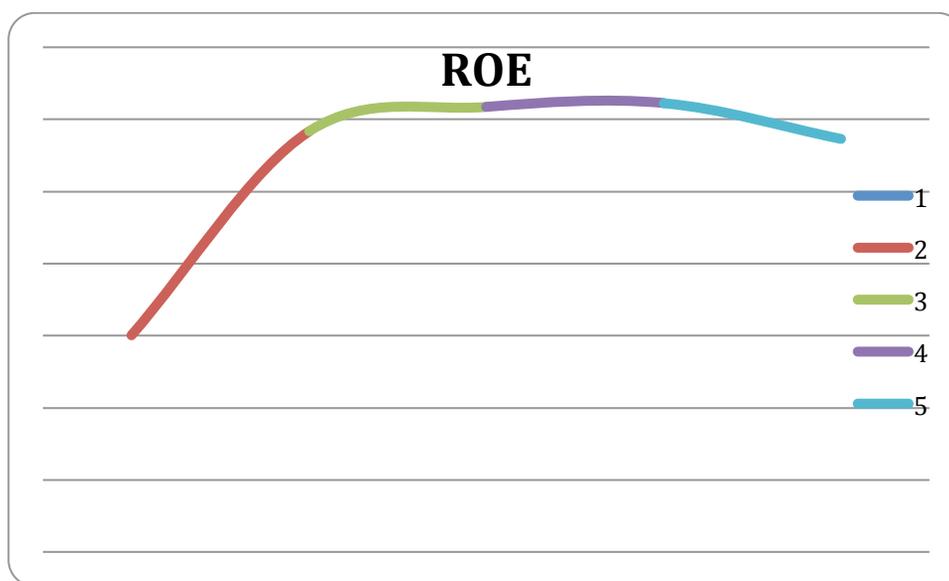


Ilustración 19. ROE Rentabilidad de los Accionistas

Este ratio presenta una tendencia creciente en los primeros años debido al crecimiento de las utilidades y la baja proporción de patrimonio (aproximadamente 15% de los activos totales en el primer año).

Al final del proyecto presenta un comportamiento estable situándose en un intervalo entre 57% y 63% interpretándose que por cada dólar que el accionista invierte en la empresa este genera una utilidad de 0,63 centavos.

### **Análisis Costo Beneficio**

En esta parte se determina todos los egresos monetarios que el proyecto incurrirá en sus operaciones.

**Costos Fijos.** Costos que no dependen del nivel de producción (en la creación o venta del producto a servicio). A estos costos mayoritariamente se los relaciona con los gastos operacionales (administrativo y venta) y financieros.

Los costos fijos, también referidos en inglés como *overhead*, son aquellos costos y gastos necesarios para mantener la operación abierta y operando, sin importar el nivel de ingresos de la misma. Es decir, independientemente del nivel de ingresos y actividad de la empresa, estos costos y gastos van a tener que ser cubiertos.

<b>Gastos Administrativos</b>			
Sueldos y salarios	\$	19.551,64	\$
Servicios básicos	\$	1.440,00	\$
Materiales	\$	600,00	\$
Arriendo	\$	3.000,00	\$
Movilización	\$	1.800,00	\$
Uniformes	\$	120,00	\$
Limpieza	\$	600,00	\$
Otros	\$	600,00	\$
Servicios Prestados	\$	3.040,00	\$
Depreciación	\$	15.574,67	\$
Amortización	\$	620,00	\$
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$</b>	<b>46.946,31</b>	<b>\$</b>
<b>Gastos de Ventas</b>			
Publicidad y mercadeo	\$	1.097,60	\$
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$</b>	<b>1.097,60</b>	<b>\$</b>

Tabla 23. Costos Fijos

**Costos Variables.** Encierra egresos que tienen una relación directa con la creación del producto y servicio. Es decir, que si las operaciones de la empresa aumentan, estos egresos lo harán de la misma manera. A diferencia de los costos fijos, los costos variables están asociados directamente con la creación del producto o servicio. Varían de acuerdo al nivel de ventas, y normalmente siguen un patrón específico porcentual relacionado con el ingreso.

A continuación los costos variables.

<b>Costos Directos</b>		
Hidratación	\$	3.420,00
Logística Carrera	\$	5.700,00
Camiones	\$	17.100,00
Sonido	\$	5.700,00
Ambulancia	\$	1.140,00
Tarima	\$	1.140,00
Baterías Sanitarias	\$	4.560,00
Creatividad	\$	4.560,00
Comunicación	\$	4.560,00
Servicios PR	\$	5.700,00
<b>Total Costos Directos</b>	<b>\$</b>	<b>53.580,00</b>

Tabla 30. Costos Variables

**Costos Administrativos.** A continuación los costos administrativos que presenta el proyecto:

<b>Gastos Administrativos</b>										
Sueldos y salarios	\$	19.551,64	\$	20.920,25	\$	22.175,47	\$	23.284,24	\$	24.448,46
Servicios básicos	\$	1.440,00	\$	1.540,80	\$	1.633,25	\$	1.714,91	\$	1.800,66
Materiales	\$	600,00	\$	642,00	\$	680,52	\$	714,55	\$	750,27
Arriendo	\$	3.000,00	\$	3.210,00	\$	3.402,60	\$	3.572,73	\$	3.751,37
Movilización	\$	1.800,00	\$	1.926,00	\$	2.041,56	\$	2.143,64	\$	2.250,82
Uniformes	\$	120,00	\$	128,40	\$	136,10	\$	142,91	\$	150,05
Limpieza	\$	600,00	\$	642,00	\$	680,52	\$	714,55	\$	750,27
Otros	\$	600,00	\$	642,00	\$	680,52	\$	714,55	\$	750,27
Servicios Prestados	\$	3.040,00	\$	4.066,00	\$	6.986,67	\$	9.527,28	\$	14.005,10
Depreciación	\$	15.574,67	\$	15.574,67	\$	15.574,67	\$	458,00	\$	458,00
Amortización	\$	620,00	\$	620,00	\$	620,00	\$	620,00	\$	620,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$</b>	<b>46.946,31</b>	<b>\$</b>	<b>49.912,12</b>	<b>\$</b>	<b>54.611,88</b>	<b>\$</b>	<b>43.607,35</b>	<b>\$</b>	<b>49.735,27</b>

Tabla 31. Gastos Administrativos

**Costos de Ventas.** Para los costos de ventas se ha considerado el monto destinado al gasto publicitario mensual del proyecto.

<b>PUBLICIDAD</b>						
DESCRIPCION	MATERIAL	TAMAÑO/ MEDIDAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IVA	TOTAL
<b>Carpa Logo</b>	En Lona con tinta Solvente, full color, resistente al agua y sol (garantía de 3 años)	3 x 3 m	1,00	\$ 400,00	\$ 48,00	\$ 448,00
	Palos de metal, estructura de carpa			\$ 120,00	\$ 14,40	\$ 134,40
<b>Brochures</b>	En couché 115 gr Full color	Tríptico A4	4.000,00	\$ 0,07	\$ 0,01	\$ 313,60
<b>Artículos Promocionales</b>	Jarros	Tazas redondas 8oz	30,00	\$ 6,00	\$ 0,72	\$ 201,60
<b>TOTAL INVENTARIO PUBLICIDAD PREOPERACIONAL</b>			<b>4.031,00</b>	<b>\$ 526,07</b>	<b>\$ 63,13</b>	<b>\$ 1.097,60</b>

Tabla 32. Publicidad

**Costos Financieros.** A continuación se describe la tabla de amortización de la deuda con sus respectivas características.

MONTO	63.887,66	
TIEMPO	2	AÑOS
TASA DE INTERES	15,91	ANUAL
	1,32583333	MENSUAL

PFP	i(1+i) <sup>24</sup>	1,012375	1,343364562	0,016624136	0,048415411	3093,147383
	(1+i) <sup>24-1</sup>	1,012375	1,343364562	0,343364562		

T	PI	PK	PFP	K		
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63.887,66		
1	\$ 790,61	\$ 2.302,54	\$ 3.093,15	\$ 61.585,12		
2	\$ 762,12	\$ 2.331,03	\$ 3.093,15	\$ 59.254,09		
3	\$ 733,27	\$ 2.359,88	\$ 3.093,15	\$ 56.894,21		
4	\$ 704,07	\$ 2.389,08	\$ 3.093,15	\$ 54.505,13		
5	\$ 674,50	\$ 2.418,65	\$ 3.093,15	\$ 52.086,49		
6	\$ 644,57	\$ 2.448,58	\$ 3.093,15	\$ 49.637,91		
7	\$ 614,27	\$ 2.478,88	\$ 3.093,15	\$ 47.159,03		
8	\$ 583,59	\$ 2.509,55	\$ 3.093,15	\$ 44.649,48		
9	\$ 552,54	\$ 2.540,61	\$ 3.093,15	\$ 42.108,87		
10	\$ 521,10	\$ 2.572,05	\$ 3.093,15	\$ 39.536,82		
11	\$ 489,27	\$ 2.603,88	\$ 3.093,15	\$ 36.932,94	\$ 7.526,94	Gasto Financiero Año 1
12	\$ 457,05	\$ 2.636,10	\$ 3.093,15	\$ 34.296,83	\$ 29.590,83	Deuda Corto Plazo
13	\$ 424,42	\$ 2.668,72	\$ 3.093,15	\$ 31.628,11		
14	\$ 391,40	\$ 2.701,75	\$ 3.093,15	\$ 28.926,36		
15	\$ 357,96	\$ 2.735,18	\$ 3.093,15	\$ 26.191,18		
16	\$ 324,12	\$ 2.769,03	\$ 3.093,15	\$ 23.422,15		
17	\$ 289,85	\$ 2.803,30	\$ 3.093,15	\$ 20.618,85		
18	\$ 255,16	\$ 2.837,99	\$ 3.093,15	\$ 17.780,86		
19	\$ 220,04	\$ 2.873,11	\$ 3.093,15	\$ 14.907,75		
20	\$ 184,48	\$ 2.908,66	\$ 3.093,15	\$ 11.999,09		
21	\$ 148,49	\$ 2.944,66	\$ 3.093,15	\$ 9.054,43		
22	\$ 112,05	\$ 2.981,10	\$ 3.093,15	\$ 6.073,33		
23	\$ 75,16	\$ 3.017,99	\$ 3.093,15	\$ 3.055,34	\$ 2.820,93	Gasto Financiero Año 2

Tabla 33. Costo de Deuda

**Impacto y sostenibilidad del negocio**

**Valor agregado.** A mediano plazo, la empresa brindará servicios de asesoramiento en marketing deportivo a los clubes deportivos del país, el cual consistirá en el cierre y manejo de sponsors, organización de eventos, control de escenarios deportivos.

El negocio se inicia con las carreras atléticas como impulso para un servicio mucho más rentable y de beneficio a un nuevo target.



## Conclusiones

1. Sport Group tiene un amplio mercado al alcance interesado en el servicio de carreras atléticas, la empresa aprovechará el mercado que se encuentra en crecimiento para poder incrementar su cartera de empresas auspiciantes y de la misma manera atraer a más participantes a los eventos organizados por Sport Group.
2. Sport Group cuenta con toda la tecnología, localización, material necesario y el equipo humano capacitado para la generación de eventos deportivos.
3. La Tasa interna de retorno del free cash flow fue de 49,72% y la TMAR de 17,28% esto refleja que el proyecto es factible ya que la tasa es superior. Los accionistas exigen un 25% de Retorno el TIR del Cash flow de accionistas es de 109%, por lo que se han superado las expectativas.
4. Sport Group es un negocio que genera persuasión en empresas interesadas en el uso de patrocinio deportivo como arma de introducción a la recordación de sus clientes, por lo que se prepara para dar nuevos servicios con índices de rentabilidad superiores a los actuales.



CÓRDOVA, Susana

## Conclusiones

### Anexo 1 Contrato

**Contrato Laboral** . En la ciudad de Guayaquil, a los 14 días del mes de julio del 2014, ante el señor Inspector del Trabajo que certifica, comparecen, por una parte, en calidad de empleador como se le llamará en adelante, la compañía Sport Group S.A, legal y debidamente representada por la señorita Susana Cordova Valarezo en su calidad de Presidente y por lo tanto Representantes Legal; y por otra parte, en calidad de Trabajadora, como se le llamará en adelante, (XXXXXX) con la finalidad de suscribir el presente contrato de tiempo parcial, el mismo que se verifica al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES: La compañía **Sport Group S.A.** Tiene como objeto social.....l. En esa circunstancia y dado el volumen de los pedidos que actualmente mantiene la compañía, corre el riesgo de no poder cumplir con todos sus compromisos, requiriendo por lo tanto de una mayor fuerza de trabajo, requiere el concurso de la contratada a fin de que se desempeñe como .....

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO Y CLASE DE TRABAJO.- En tales circunstancias, el empleador, para el desarrollo de las tareas propias de su actividad, contrata los servicios lícitos y personales de la trabajadora para que se desempeñe en la función descrita funciones que las desempeñará conforme a la Ley, órdenes e instrucciones que imparta el empleador o sus representantes, si los tuviere en jornada o contrato de tiempo parcial.

CÓRDOVA, Susana

TERCERA.- PRESTACION DE SERVICIOS.- La trabajadora se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales para con el empleador y bajo su directa dependencia, en la clase de trabajo acordado, para el cual declara tener todos los conocimientos y capacidades necesarias.

CUARTA.- REMUNERACION Y FORMA DE PAGO.- El empleador pagará a la trabajadora por la prestación de sus servicios, la suma de..... mensuales (USD....), valor en el que no se incluyen los rubros correspondientes a la décima tercera y cuarta remuneración, vacaciones y fondo de reserva a los cuales la trabajadora tiene derecho en proporción al tiempo de trabajo efectivo.

QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO, HORARIO Y JORNADAS.- La trabajadora desarrollará su trabajo en....., en jornadas de lunes a viernes y en un horario de..... En caso de que la trabajadora labore fuera de las horas señaladas, el tiempo se pagará como horas suplementarias y/o extraordinarias.

SEXTA.- PLAZO.- El presente contrato se entenderá como de prueba en los primeros noventa días contados desde la fecha de su celebración. Durante este periodo, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente y sin lugar a ningún tipo de indemnización. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar un año. En caso de querer dar por terminado el presente contrato, el empleador o la trabajadora deberá notificar a la otra parte con la voluntad de dar por terminado el contrato de acuerdo a los términos del Art.

CÓRDOVA, Susana

184 y 185 del Código del Trabajo. La falta de esta notificación, se entenderá como renovación del contrato con los efectos de convertirse en contrato a plazo fijo o indefinido. Cualquiera de las partes podrá solicitar visto bueno en los casos previstos en los Arts. 171 y 172 del cuerpo legal mencionado y según el procedimiento establecido para tal efecto.

SEPTIMA.- CONDICIONES ESPECIALES.- Adicionalmente a las funciones que le corresponde cumplir a la trabajadora, esta cumplirá las dispuesta por sus superiores en el contexto de este contrato.

OCTAVA.- INCORPORACION DE LEYES.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la ley de la materia, en especial las relativas a las obligaciones del empleador y del trabajador y las prohibiciones correspondientes.

NOVENA.- CONTROVERSIA.- En caso de controversia, las partes renuncian domicilio y se someterán a los jueces competentes de la Provincia de ..... y al trámite oral. Los comparecientes expresan su conformidad con él y efecto del presente contrato y para constancia y en fe de lo cual firman por triplicado en ejemplares de idéntico valor y tenor.

**El Empleador**

**El Trabajador**

## Anexo 2 Cotización

**COTIZACION**  
 Cliente: Ministerio 10 - 16k  
 Lugar: Guayaquil  
 Día:  
 Hora:



Cant.	Descripción	V. Unit	Total	Valor + 15%
<b>Sistema de Medicion</b>				
500	Winningtime Chips	\$3,50	\$1.750,00	\$2.012,50
3	Jueces	\$35,00	\$105,00	\$120,75
2	Motos	\$50,00	\$100,00	\$115,00
2	Alquiler de Sistema de Medicion	\$300,00	\$600,00	\$690,00
6	Asistentes	\$15,00	\$90,00	\$103,50
<b>Puntos de Hidratacion / PROFIT</b>				
4000	Agua	\$0,12	\$480,00	\$552,00
0	Bebida Hidratante	\$0,75	\$0,00	\$0,00
6	Personas Hidratacion	\$10,00	\$60,00	\$69,00
<b>Logistica</b>				
4	Banos	\$150	\$600,00	\$690,00
30	Vallas	\$5	\$150,00	\$172,50
1	Permisos	\$0	\$100,00	\$115,00
500	Numeros	\$0,40	\$200,00	\$230,00
500	Medallas Participacion	\$1,50	\$750,00	\$862,50
42	Medallas Premiacion	\$7,50	\$315,00	\$362,25
1	Backing de Premiacion	\$100,00	\$100,00	\$115,00
1	Podium	\$20,00	\$20,00	\$23,00
500	Camisetas	\$3,90	\$1.950,00	\$2.242,50
500	Diplomas	\$0,50	\$250,00	\$287,50
	Sistema de Sonido		\$100,00	\$115,00
	Ambulancia		\$120,00	\$138,00
	Movilizacion por logistica	-	\$120,00	\$138,00
	Fotos y videos		\$300,00	\$345,00
	Caja de Frutas		\$50,00	\$57,50
	Comunicacion		\$100,00	\$115,00
	Papeleria (afiches y volantes)		\$300,00	\$345,00
	Generador			
<b>Organización del Evento</b>			\$400,00	\$400,00
<b>Total</b>			\$9.110,00	\$10.417

Total a Pagar	Utilidad esperada	Utilidad + Ellos
Gastos \$6.270,00	\$ 2.840,00	\$ 4.146,50



### Anexo 3 Encuesta

¿Hace usted ejercicio regularmente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Qué clase de ejercicio hace?

- Correr
- Nadar
- Gimnasio
- Bicicleta
- Tenis
- Otros

¿Participa usted en carreras atléticas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Si es ya un corredor/a, en cuántas competencias que requieren inscripción participa usted anualmente? (escoja 1)

- 0 - 3
- 4 - 7
- Más de 7

¿Qué distancia de competencias de atletismo es para usted la preferida? (escoja 1)



- 5 Km o menos
- 8 Km
- 10 km
- Media maratón o más largo

¿Cuál es el valor mínimo para inscripción, que incluya bebidas durante la carrera, camiseta, y premios para los ganadores? (escoja 1)

- \$20
- \$30
- \$40
- No creo que se deba cobrar por este concepto

¿Qué espera usted de las carreras? (escoja 1)

- Suvenires
- Premios
- Conocer grupos de corredores
- Hobbie
- Superación propia

¿Cuál es la hora del día que usted realiza sus ejercicios? (escoja 1)

- Madrugada/ mañana
- Medio día



- Tarde/ noche

¿En qué superficie normalmente usted corre? (escoja 1)

- Gimnasio /caminadora
- Asfalto o pavimento
- Pista atlética, tartán, arcilla, etc.
- Césped, tierra

¿En qué fecha correría, Existe algún mes especial para correr?

- Enero – Febrero – Marzo
- Abril – Mayo – Junio
- Julio – Agosto – Septiembre
- Octubre – Noviembre – Diciembre

## Anexo 4 Evaluación Proveedores

	<b>EVALUACION DE PROVEEDORES</b>																
<b>Razon Soc</b> <b>Contacto:</b> <b>Servicio:</b>	<b>Fecha de Control</b> <b>Fecha de Proximo Cont</b>	<b>Calif.</b>															
1 - ¿ Tiene precios competitivos para su servicio ?		3															
2 - ¿ Sus tiempos de respuesta ante requerimientos particulares se adecuan a nuestras necesidades ?		3															
3 - ¿ Suministra Informacion Tecnica Apropiada?		3															
4 - ¿ Brinda todo el asesoramiento requerido ?		4															
5 - ¿ Conoce bien su servicio ?		4															
6 - ¿ Tiene certificacion de Calidad ?		0															
7 - ¿ Asiste a reuniones solicitadas especificamente ?		4															
8 - ¿ Rinde informes periodicos y especificos ?		3															
9 - ¿ Cumple con la frecuencia establecida en el servicio ?		3															
10 - ¿ Plantea innovaciones y mejoras en su servicio, periodicamente ?		3															
11 - ¿ La calidad del servicio cumple con lo requerido ?		3															
<p><b>SISTEMA DE PUNTUACION</b></p> <p>4</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">NA No aplicable</td> <td style="width: 33%;">2 Cumple parcialmente</td> </tr> <tr> <td>0 NO Cumple</td> <td>3 Cumple plenamente</td> </tr> <tr> <td>1 Cumple minimamente</td> <td>4 supera las expectativa</td> </tr> </table> <p>SISTEMA DE CALIDAD DEL PROVEEDOR = <math>\frac{\text{TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS ( 33 )}}{\text{TOTAL DE PUNTOS POSIBLES ( 44 )}} \times 100 = 75</math></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>EXCELENTE</b></td> <td style="width: 30%;">96 - 100</td> <td style="width: 30%;">CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( # )</td> </tr> <tr> <td><b>ACEPTABLE</b></td> <td>70 - 95,9</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>DEFICIENTE</b></td> <td>0 - 69.9</td> <td></td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px; margin-top: 5px;"> <b>CALIFICACION</b>    <b>ACEPTABLE</b> </div> <p>Responsables por la evaluación :</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Responsable</p>			NA No aplicable	2 Cumple parcialmente	0 NO Cumple	3 Cumple plenamente	1 Cumple minimamente	4 supera las expectativa	<b>EXCELENTE</b>	96 - 100	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( # )	<b>ACEPTABLE</b>	70 - 95,9		<b>DEFICIENTE</b>	0 - 69.9	
NA No aplicable	2 Cumple parcialmente																
0 NO Cumple	3 Cumple plenamente																
1 Cumple minimamente	4 supera las expectativa																
<b>EXCELENTE</b>	96 - 100	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( # )															
<b>ACEPTABLE</b>	70 - 95,9																
<b>DEFICIENTE</b>	0 - 69.9																

## Anexo 5 Evaluación de Proveedores

	<b>EVALUACION DE PROVEEDORES</b>																
<b>Razon Socia</b> <b>Contacto:</b> <b>Servicio:</b>	<b>Fecha de Control:</b> <b>Fecha de Proximo Contr</b>	<b>Calif.</b>															
1 - ¿ Tiene precios competitivos para su servicio ?		3															
2 - ¿ Sus tiempos de respuesta ante requerimientos particulares se adecuan a nuestras necesidades ?		3															
3 - ¿ Suministra Información Tecnica Apropiada?		3															
4 - ¿ Brinda todo el asesoramiento requerido ?		4															
5 - ¿ Conoce bien su servicio ?		4															
6 - ¿ Tiene certificacion de Calidad ?		0															
7 - ¿ Asiste a reuniones solicitadas especificamente ?		4															
8 - ¿ Rinde informes periodicos y especificos ?		3															
9 - ¿ Cumple con la frecuencia establecida en el servicio ?		3															
10 - ¿ Plantea innovaciones y mejoras en su servicio, periodicamente ?		3															
11 - ¿ La calidad del servicio cumple con lo requerido ?		3															
<p><b>SISTEMA DE PUNTUACION</b></p> <p>4</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">NA No aplicable</td> <td style="width: 33%;">2 Cumple parcialmente</td> </tr> <tr> <td>0 NO Cumple</td> <td>3 Cumple plenamente</td> </tr> <tr> <td>1 Cumple minimamente</td> <td>4 Supera las expectativas</td> </tr> </table> <p><b>SISTEMA DE CALIDAD DEL PROVEEDOR =</b> <math>\frac{\text{TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS ( 33 )}}{\text{TOTAL DE PUNTOS POSIBLES ( 44 )}} \times 100 =</math> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">75</span></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">EXCELENTE</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">96 - 100</td> <td style="padding: 2px;">CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( 11 )</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ACEPTABLE</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">70 - 95,9</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DEFICIENTE</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">0 - 69,9</td> <td></td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> <b>CALIFICACION</b> <span style="background-color: #00b0f0; color: white; padding: 2px 10px;">ACEPTABLE</span> </div> <p>Responsables por la evaluación :</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Responsable</p>			NA No aplicable	2 Cumple parcialmente	0 NO Cumple	3 Cumple plenamente	1 Cumple minimamente	4 Supera las expectativas	EXCELENTE	96 - 100	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( 11 )	ACEPTABLE	70 - 95,9		DEFICIENTE	0 - 69,9	
NA No aplicable	2 Cumple parcialmente																
0 NO Cumple	3 Cumple plenamente																
1 Cumple minimamente	4 Supera las expectativas																
EXCELENTE	96 - 100	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES ( 11 )															
ACEPTABLE	70 - 95,9																
DEFICIENTE	0 - 69,9																

**Anexo 6 Excel Análisis Financiero**



## 1. REFERENCIAS

- Administradores, I. d. (Abril de 2006). *Código de Ética para Empresas*. Recuperado de <http://www.iconsejeros.com/funciones/normas.html>
- Campaña, I. (08 de Diciembre de 2013). *Doctor Tecno*. Recuperado de <http://www.doctortecno.com>
- Caprafe. (2000). *Caprafe S.A.* Recuperado de <http://www.caprafe.com/modulos.php?carpeta=calendario>
- Carreras Ecuador (08 de Abril de 2014). Recuperado de <http://www.carrerasecuador.com/modulos.php?menu=calendario>
- Compañías, S. d. (5 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías - Codificación*. Ecuador.
- Díaz, M. (s.f.). *Marketing Red*. Recuperado de <http://www.marketingenred.net/marketing/node/2>
- DM3. (1 de Julio de 2008). *DM3 deportes y mercadeo*. Recuperado de [http://dm3.com/index.php?carrera\\_id=5](http://dm3.com/index.php?carrera_id=5)
- facebook. (s.f.). Recuperado de [www.checkfacebook.com](http://www.checkfacebook.com)
- Gosende, J. (18 de Mayo de 2011). *Microsoft Pymes y autónomos*. Recuperado de ¿Cómo promocionarse en Twitter?: <http://www.microsoft.com/business/eses/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=37>
- Marketing de los Deportes (11 de Marzo del 2013) Recuperado de <http://www.deporte.gob.ec/programas-y-servicios>

- Ministerio del Deporte(13 de Febrero del 2013) Recuperado de  
<http://www.marketingdelosdeportes.com/index.php/todo-por-delante-articulo-sobre-los-problemas-de-comunicacion-y-difusion-de-la-lnb-por-damian-pugliese/>
- IEPI. (2011). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Recuperado de  
<http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-32.html>
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html?TB\\_iframe=true&height=530&width=1100](http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html?TB_iframe=true&height=530&width=1100)
- Pérez, J. (2006). *JP Sports Marketing*. Recuperado de  
[http://www2.uca.es/dept/didac\\_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm](http://www2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm)
- Revista Digital DXT (20011).. Recuperado de  
[http://www2.uca.es/dept/didac\\_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm](http://www2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm)
- Sports Workout. (agosto de 2010). Recuperado de Salud, Deporte y Recreacion :  
<http://www.sportworks.com.ar>
- SRI. (s.f.). Recuperado de <http://www.sri.gov.ec/>: <http://www.sri.gov.ec/>
- Standarization, I. O. (Noviembre de 2013). *ISO - Management and leadership standards*.  
 Recuperado de [http://www.iso.org/iso/social\\_responsibility](http://www.iso.org/iso/social_responsibility)
- TIME, W. (2011). *Winning Time - WT Corporate*. Recuperado de  
<http://www.winningtime.com/timing-solution.html>



**10 MATERIAL**  
**COMPLEMENTARIO**

[WWW.SPORT-GROUPS.COM](http://WWW.SPORT-GROUPS.COM)  
/sport-group  @sport-group  sport-group 

CÓRDOVA, Susana

## Tablas

Tabla 1. Estructura de Capital

Tabla 2. Activos de capacidad instalada

Tabla 3. Costos Fijos

Tabla 4. Costos Variables

Tabla 5: Características de los Competidores

Tabla 6: Precios de Competencia

Tabla 9. Capacidad Instalada

Tabla 10. Activos de capacidad instalada

Tabla 11: Inversión inicial

Tabla 12. Monto de Inversión

Tabla 13. Inversión Inicial

Tabla 14. Activo Diferido

Tabla 15. Activo Diferido

Tabla 16. Estructura de Capital

Tabla 15. Amortización

Tabla 16. Ingresos proyectados

Tabla 19. Free Cash Flow

Tabla 20. Flujos Proyectados Free Cash Flow

Tabla 21. Proyección de Estados Financieros

Tabla 20. Balance General

Tabla 23. Punto de Equilibrio

Tabla 23 Sensibilidad: Escenario Optimista

Tabla 23. Sensibilidad: Escenario Probable

Tabla 24: Cronograma de actividades de organización de carrera

Tabla 26. Precios

Tabla 27. Free Cash Flow

Tabla 28. Cash Flow

Tabla 29. Rentabilidad

Tabla 28. Costos Fijos

Tabla 31. Costos Variables

Tabla 32. Gastos Administrativos

Tabla 33. Publicidad

Tabla 34. Costo de Deuda

## **ilustraciones**

Ilustración 1. Proceso de Control de Calidad

Ilustración 2. Logística Verde

Ilustración 3. PEST

Ilustración 4. Estrategia ATL Flyer

Ilustración 5. Estrategias BTL

Ilustración 6. Tabla de Auspicio

Ilustración 7. Web page DM3

Ilustración 8. Web Page Caprafe

Ilustración 9. FODA

Ilustración 10. Flujo grama procesos

Ilustración 11. Ciclo de Vida Empresa

Ilustración 12: 2.4.1. Organigrama

Ilustración 13: Interacción de Cargos

Ilustración 14. Índice de Eficiencia Económica

Ilustración 15. ROA Rentabilidad sobre los activos

Ilustración 16. ROE Rentabilidad de los Accionistas

## **Anexos**

Anexo 1 Contrato

Anexo 2 Cotización

Anexo 3 Encuesta

Anexo 4 Cotización Carpa

Anexo 5 Evaluación Proveedores

Anexo 6. Excel Análisis Financiero