

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAR COMPETENCIAS
ATLÉTICAS DE RUTA DENTRO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO CASO: EMPRESA AURASUR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DAVID ESTEBAN RODRÍGUEZ OLIVA

DIRECTOR: ING. JOSÉ ARAUZ, Mgtr.

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. José Aráuz, Mgtr.

INFORMANTES:

Econ. Yaskarina Galárraga, Mgtr.

Ing. Vicente Torres

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo constante en todas las etapas de mi vida y a mi esposa e hijos que día a día me dan fuerzas para luchar y seguir adelante...

David

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia por su amor y apoyo incondicional.

David

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 3

- 1.1 INTRODUCCIÓN, 3
 - 1.1.1 Las Competencias Atléticoas de Ruta, 3**
- 1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 5
- 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 5
- 1.4 OBJETIVOS, 6
 - 1.4.1 General, 6**

2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, 8

- 2.1 METODOLOGÍA INVESTIGATIVA: PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 8
 - 2.1.1 Métodos de Investigación Exploratoria, 9**
 - 2.1.1.1 Datos Secundarios, 9
 - 2.1.1.2 Investigación Cualitativa, 9
 - 2.1.2 Métodos de Investigación Descriptiva, 10**
- 2.2 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA, 10
 - 2.2.1 Análisis del Sector Industrial, 10**
 - 2.2.1.1 Ambiente Internacional: Factores Internacionales, 10
 - 2.2.1.2 Ambiente Nacional: Factores Nacionales, 11
 - 2.2.1.3 Análisis Sector Industrial, 11
 - 2.2.1.4 Análisis de la empresa, 14
 - 2.2.2 Análisis Externo – Fuerzas Competitivas, 17**
 - 2.2.2.1 Competencia - Rivalidad Interna, 18
 - 2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores, 20
 - 2.2.2.3 Productos sustitutos - amenaza de ingreso, 21
 - 2.2.2.4 Poder de negociación de los clientes, 21
 - 2.2.2.5 Amenaza de entrada de nuevos ingresantes, 22
 - 2.2.2.6 Mega fuerza del gobierno, 24
 - 2.2.3 RED DE VALOR, 25**
 - 2.2.3.1 Factores complementadores, 25
 - 2.2.4 Análisis de la competencia, 26**
 - 2.2.4.1 Competidores relevantes, 26
 - 2.2.5 Investigación cualitativa, 31**
 - 2.2.5.1 Entrevista a profundidad, 31
 - 2.2.5.2 Entrevista a organizadores de competencias atléticas, 32
 - 2.2.5.3 Focus Group, 32
- 2.3 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA, 34
 - 2.3.1 Encuesta telefónica a competidores, 34**
 - 2.3.2 Encuestas telefónicas a empresas (segmento corporativo), 34**

2.4	DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO, 36
2.4.1	Macrosegmentación, 36
2.4.2	Microsegmentación, 36
2.4.2.1	Perfil del segmento del mercado, 36
2.4.2.2	Perfil segmento corporativo, 37
2.5	SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, 39
2.5.1	Resultados Investigación Cualitativa, 39
2.5.1.1	Resultado de la entrevista a organizadores de competencias atléticas de ruta, 39
2.5.1.2	Respuestas obtenidas al focus group, 40
2.5.2	Resultados investigación descriptiva, 46
2.5.2.1	Resultado encuesta competencia, 46
2.5.2.2	Resultados de las encuestas telefónicas (segmento corporativo), 47
3	PLAN ESTRATÉGICO - ANÁLISIS INTERNO - PROPUESTA ESTRATÉGICA, 54
3.1	PLAN ESTRATÉGICO, 54
3.1.1	Misión, 54
3.1.2	Visión, 54
3.1.3	Valores y Principios, 55
3.1.4	Factores claves de éxito, 56
3.1.5	Segmentos: grupo objetivo (corporativo), 57
3.1.6	Objetivos estratégicos, 57
3.1.7	Matriz análisis F -> D • A ->O, 60
3.1.8	Estrategias corporativas, 61
3.1.9	Objetivos específicos de marketing, 62
3.1.10	Matriz Cuadro de Mando Integral, 64
3.2	ANÁLISIS INTERNO, 65
3.2.1	Cadena de valor, 65
3.2.2	Análisis del ciclo de vida del producto, 69
3.2.3	Matriz B.C.G., 71
3.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA, 76
3.3.1	Posicionamiento en el sector industrial, 76
3.3.1.1	Estrategias competitivas en el sector industrial, 76
3.3.1.2	Dimensiones Estratégicas, 77
3.3.1.3	Grupos estratégicos, 78
3.3.1.4	Estrategias de posicionamiento, 79
3.3.2	Estrategias de Desarrollo, 82
3.3.2.1	Diferenciación, 82
3.3.3	Estrategias globales, 83
3.3.3.1	Estrategias de crecimiento, 83
3.3.3.2	Estrategias competitivas, 83
3.3.4	Mezcla de Mercadotecnia, 84
3.3.4.1	Producto, 84
3.3.4.2	Precio, 97
3.3.4.3	Plaza, 108
3.3.4.4	Promoción y publicidad, 110

4	ANÁLISIS FINANCIERO, 131
4.1	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS, 131
4.2	PRESUPUESTO DE VENTAS, 134
	4.2.1 Presupuesto de ventas, 135
	4.2.2 Presupuesto de costos operativos, 137
	4.2.3 Presupuesto de costos operativos, 141
4.3	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN, 142
	4.3.1 Depreciación, 142
4.4	PRESUPUESTO DE CAJA, 143
4.5	BALANCE GENERAL, 144
4.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, 148
4.7	EVALUACIÓN DEL PROYECTO, 153
	4.7.1 Indicadores financieros, 153
	4.7.2 Razón circulante, 154
	4.7.3 Razón de endeudamiento, 154
	4.7.4 Razón de autonomía, 155
	4.7.5 Razón de apalancamiento externo, 156
	4.7.6 Rendimiento sobre el patrimonio, 156
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 157
5.1	CONCLUSIONES, 157
5.2	RECOMENDACIONES, 160

BIBLIOGRAFÍA, 162

ANEXOS, 163

ANEXO 1,	164
ANEXO 2,	165
ANEXO 3,	166
ANEXO 4,	169

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, se ha visto una necesidad creciente en el Ecuador hacia el deporte y la sana recreación. Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, pocas empresas dedicadas a la organización de competencias atléticas se encuentran cubriendo estas necesidades pero de forma escasa, ya que la demanda es superior a lo que dichas empresas pueden ofrecer.

El análisis que se realiza en el presente modelo comercial, para la diversificación de la empresa AURASUR hacia la organización de competencias atléticas de ruta, la cual beneficia a los distintos segmentos de mercado que gustan del deporte, tiene como finalidad cubrir las necesidades de los atletas y de todas aquellas personas que requieran del servicio de organización y medición de tiempos y resultados dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

AURASUR Marketing Deportivo es desde un inicio, una empresa que cuenta con bases solidas dentro del mercado del atletismo que intenta diversificarse al implementar nuevos servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y futuros interesados. Al ofrecer el servicio completo tanto en organización de competencias, búsqueda de auspiciantes, así como en la medición de tiempos y resultados, se crea una gran expectativa en los clientes dado que esto reduce la carga de trabajo que implica la organización de una competencia atlética pedestre.

Para las sociedades a nivel mundial, así como para la del Ecuador, los servicios innovadores, llamativos y sobre todos, aquellos que nos ayuden a reducir tiempos a precios asequibles, representan una nueva alternativa para el mercado. Al conseguir que esta opción sea de gran aceptación, se logra impactar a los clientes y personas en general, y sobre todo se muestra una marcada diferenciación frente a los demás servicios.

Después de realizar el estudio de mercado y el análisis de todas la fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de AURASUR, se determina que la implementación del servicio de organización de competencias atléticas, cumple con todas las necesidades que tiene los clientes, al ser la única empresa dentro del Distrito Metropolitano de Quito que ofrece un servicio completo.

Las ganancias se verán reflejadas con la venta del servicio a grandes, medianas y pequeñas empresas del sector deportivo, que estén interesadas en publicitar sus productos y aportar con la necesidad creciente de las personas por mantenerse sanas mediante el deporte.

Hoy en día, los atletas se han vuelto más exigentes en cuanto al trato que reciben dentro de una competencia atlética. Por esta razón, AURASUR piensa entrar agresivamente en el mercado para satisfacer las necesidades y requerimientos tanto de los clientes así como la de los atletas ya que posee grandes ventajas frente a otros servicios ya existentes ofreciendo mayores y mejores servicios.

INTRODUCCIÓN

El presente modelo comercial para la organización de competencias atléticas como un servicio adicional al ya prestado por AURASUR, desea contribuir con sus clientes, brindándoles el conocimiento adquirido durante los años que llevan en esta área y la experiencia que poseen para satisfacer las necesidades del mercado, cumpliendo con los requerimientos del sector atlético y deportivo de Quito.

El negocio que se va a implementar consiste en la organización de competencias atléticas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que contara con personal capacitado para la realización del proyecto y tecnología de punta para la ejecución del mismo, donde el excelente servicio va a ser una de las ventajas competitivas del negocio.

Se piensa crear un sistema de organización de competencias que sea llamativo para los inversionistas, que tenga precios cómodos y sobre todo, que aminore la carga de trabajo que tienen los gestores de la competencia atlética.

La factibilidad se realiza en el desarrollo del modelo comercial para el plan de diversificación de la empresa AURASUR al incrementar el servicio de organización de competencias atléticas de ruta. La ejecución se amplía en la puesta en marcha del modelo y la evaluación se puede identificar en el estudio financiero.

Este tema va a ser estudiado porque se pretende crear un nuevo enfoque en la organización y el servicio que se presta al realizar una competencia de ruta, utilizando este tipo de eventos como plan de marketing de las empresas que quieran dar a conocer, promover o resaltar el nombre de su empresa o impulsar la marca de un producto a través del deporte.

Aplicando los principios de una organización y basando este modelo comercial en un correcto estudio de mercado, se pretende ampliar los servicios prestados por AURASUR, que tiene como finalidad brindar un servicio y asesoría completa para los clientes y atletas, en donde ambas partes se sientan conformes con lo realizado al recibir un servicio de calidad, así que después del estudio de la planificación y la estrategia, el presente modelo comercial tendrá los elementos necesarios para hacer que este servicio sea implementado.

1 INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 Las Competencias Atléticoas de Ruta

Correr, caminar, lanzar y saltar son movimientos naturales en el hombre y, de hecho, el concepto de atletismo se remonta a tiempos muy remotos, como lo confirman algunas pinturas rupestres del Paleolítico Inferior (6000 A.C. 6500 A.C.) al Neolítico que demuestran rivalidad entre varios corredores y lanzadores. Las fuentes se hacen más precisas en Egipto en el siglo XV, con la referencia escrita más antigua, referida a la carrera a pie, hallada en la tumba de Amenhotep II (c. 1438-1412 a. C.) En la misma época, la civilización minoica (Creta), también practicaba las carreras, así como el lanzamiento de jabalina y de disco.¹

Los primeros encuentros en Grecia se llevaron a cabo en el siglo VIII A. C. En ellos destacaba la prueba llamada *stadion*, que era una carrera pedestre de 197,27 metros, equivalentes a 200 veces el pie de Heracles. Esta es la prueba más antigua de la que se tiene registro,² aunque se supone que se practicaba con anterioridad.

Durante la primera mitad del siglo XX, la práctica del atletismo fue esencialmente prerrogativa de los Estados Unidos y las naciones de Europa occidental como el Reino Unido. Francia o los países nórdicos destacaron en las pruebas de resistencia.

¹ Wojciech, LIPONSKI et. al. (2003). *L'encyclopédie des sports*. Poznan. ISBN2700012275. p. 33.

² ARENA STADIUM. [<http://www.arena-stadium.eu.org/2500-ans-histoire/1-Grece/2-naissance-stade.html>].

Desde los años 1980, el atletismo se hace cada vez más universal y sigue la evolución geopolítica mundial. El número de federaciones nacionales y el número de licencias aumenta significativamente en los países en vías de desarrollo. Por el contrario, la práctica de la competición deportiva se estanca en los países desarrollados, en parte debido a su nivel de exigencia en términos de entrenamiento, y también por la creciente diversidad de la oferta deportiva y de ocio.³ Hoy en día, el atletismo es el deporte competitivo más universal. Recientemente, los atletas de naciones con poblaciones pequeñas han llegado a la cima del deporte.

La Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (en inglés, International Association of Athletics Federations, o IAAF) es el órgano de gobierno del atletismo a nivel mundial. Desde 1982, la IAAF ha acometido varios cambios en sus reglas internas que permiten que los atletas puedan recibir compensaciones económicas por su participación en competiciones atléticas.⁴

La competencia de ruta se refiere a un tipo de carrera lenta, popularizada en los años 60 y 70 en los Estados Unidos como un medio de acondicionamiento físico, donde se conoce como “jogging”. Anteriormente lo llamaban “roadwork”, y era practicado por atletas y boxeadores que trotaban varios kilómetros al día como parte de su entrenamiento.⁵

El ejercicio físico que se realiza en una competencia de ruta forma parte de la actividad física, siendo de carácter repetitivo, programado y con la finalidad de mejorar la salud y condición física.

³ MAPPEMONDE. [<http://mappemonde.mgm.fr/num10/articles/art06204.html>].

⁴ IAAF. [<http://www.iaaf.org/aboutiaaf/history/index.html>].

⁵ TREK KING CHILE. [<http://www.trekkingchile.com/ES/condicion-fisica-trotar.html>].

1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio que se va a implementar consiste en la organización de competencias atléticas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que contara con personal capacitado para la ejecución del proyecto y tecnología de punta para la ejecución del mismo, donde el excelente servicio va a ser una de las ventajas competitivas del negocio.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En los últimos años, se ha visto una necesidad creciente en el Ecuador hacia el deporte y la sana recreación. Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, pocas empresas dedicadas a la organización de competencias atléticas se encuentran cubriendo estas necesidades pero de forma escasa, ya que la demanda es superior a lo que dichas empresas pueden ofrecer.

El análisis que se realiza en el presente modelo comercial, para la diversificación de la empresa AURASUR hacia la organización de competencias atléticas de ruta, la cual beneficia a los distintos segmentos de mercado que gustan del deporte, tiene como finalidad cubrir las necesidades de los atletas y de todas aquellas personas que requieran del servicio de organización y medición de tiempos y resultados dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

AURASUR Marketing Deportivo es desde un inicio, una empresa que cuenta con bases sólidas dentro del mercado del atletismo que intenta diversificarse al

implementar nuevos servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y futuros interesados. Al ofrecer el servicio completo tanto en organización de competencias, búsqueda de auspiciantes, así como en la medición de tiempos y resultados, se crea una gran expectativa en los clientes dado que esto reduce la carga de trabajo que implica la organización de una competencia atlética pedestre.

Para las sociedades a nivel mundial, así como para la del Ecuador, los servicios innovadores, llamativos y sobre todos, aquellos que nos ayuden a reducir tiempos a precios asequibles, representan una nueva alternativa para el mercado. Al conseguir que esta opción sea de gran aceptación, se logra impactar a los clientes y personas en general, y sobre todo se muestra una marcada diferenciación frente a los demás servicios.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Organizar las mejores competencias atléticas de ruta dentro del Distrito Metropolitano de Quito para cubrir las necesidades de nuestros clientes y dar a conocer el nombre de AURASUR en todo el Ecuador en el mediano plazo.

1.1.1 Específicos

- Analizar las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y futuros clientes.

- Buscar los mejores proveedores de insumos que forman parte de la organización.
- Conseguir auspiciantes para poder subsidiar parte de la organización.
- Organizar 3 competencias atléticas en los 6 primeros meses de aprobado el proyecto.
- Motivar a los clientes a realizar la competencia atlética en las afueras de Quito.

2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 METODOLOGÍA INVESTIGATIVA: PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El estudio se basa en la investigación descriptiva y exploratoria.

Investigación exploratoria, porque esta investigación es adecuada en etapas iniciales en el proceso de toma de decisiones. Se la utilizará en situaciones de reconocimiento y definición del problema, para definir prioridades de acuerdo a la importancia de los problemas u oportunidades.⁶

Investigación descriptiva, cuyo objetivo principal es la descripción de características o funciones del mercado. Los estudios descriptivos determinan las percepciones del comprador respecto a las características de los productos. El objetivo básico se centra en definir claramente el problema, objetivos de investigación y necesidades de información detallada. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

Para la determinación de la oferta y demanda se realizará un sondeo que estime la cantidad de campeonatos y la cantidad de equipos que intervienen en cada uno de

⁶ Cfr. J., QUIÑONES. (2003). [www.monografias.com]. *Mercadeo*.

estos, a más de aclarar ciertos elementos que ayuden a la definición y comercialización de los servicios que una empresa puede ofrecer en este aspecto.

Los resultados de esta investigación se presentarán basados en los siguientes puntos:

- Universo de Clientes
- Oferta: competencia y su estimado de capacidad de negocios.
- Demanda: organizadores de eventos deportivos.
- Cliente: preferencias del potencial consumidor.

Para determinar la demanda he basado mi informe en direcciones que nos permitirán obtener perspectivas diferentes del negocio y de los grupos objetivos.

2.1.1 Métodos de Investigación Exploratoria

2.1.1.1 Datos Secundarios

- a. Descripción del entorno
- b. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- c. Análisis de la competencia

2.1.1.2 Investigación Cualitativa

- a. Entrevista a profundidad a la Competencia
- b. Entrevista a organizadores
- c. Focus Group

2.1.2 Métodos de Investigación Descriptiva

- a.** Encuesta telefónica a la competencia
- b.** Observación
- c.** Encuestas segmento de consumo
- d.** Encuestas telefónica segmento corporativo

2.2 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

2.2.1 Análisis del Sector Industrial

2.2.1.1 Ambiente Internacional: Factores Internacionales

- 1.** Moda de la juventud en países avanzados que se involucran en pandillas o vicios y dejan de lado el deporte.
- 2.** Globalización y aumento de tecnología que hace que menos gente trabaje con otros, minimizando la integración entre las personas.
- 3.** Desarrollo de nuevos juegos electrónicos que envician y llevan a que la juventud prefiera practicar menos deporte.
- 4.** Prácticas violentas en deportes que alejan a las personas por temor a ser agredidos por terceros.

2.2.1.2 Ambiente Nacional: Factores Nacionales

1. Inestabilidad política que convierte en riesgosos a todos los nuevos negocios por la inseguridad generada.
2. Inestabilidad jurídica y económica generada por la crisis política que provoca menor inversión y generación de préstamos.
3. Mayor consumo de alcohol y drogas entre los jóvenes ecuatorianos que los lleva a reducir su participación en torneos deportivos.
4. Incremento de violencia en las actividades deportivas que aleja a los posibles usuarios por el temor a ser agredidos.

2.2.1.3 Análisis Sector Industrial

El factor clave de la Industria son las relaciones, en el mercado ansioso y creciente de este tipo de servicios es muy importante llegar a los clientes a través de los contactos y relaciones de los socios y de los asesores comerciales que se involucrarán en este proyecto, y a través de estos poder llegar a más personas, un ejemplo claro es el caso de “Sportime”, que es muy popular en el medio no por su propaganda (es casi nula), sino por la experiencia e información de sus primeros clientes y de sus contactos.

Existen diferentes factores que pueden afectar el servicio de organización de competencias atléticas de ruta, a continuación destacamos los siguientes:

a) PROVEEDORES: El mercado se encuentra abastecido con la serie de proveedores que necesita, los precios de los insumos claves se han mantenido durante todo el presente año (vallas, tarimas, audio y sonido, etc.). No existen retrasos ni escasez en los suministros necesitados. Una falta de ellos podría perjudicar seriamente a la empresa y por la serie de competencias anuales que se realizarán, estos insumos se deben someter a mantenimiento cada 6 meses.

b) CLIENTES: Existen diferentes tipos de clientes que tiene la empresa, a continuación los enumeramos y analizamos:

Mercado de Consumo: “Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal” (KOTLER Y AMSTRONG, 2001: 70).

En el caso de AURASUR, va a consistir en individuos (preferentemente que vivan dentro del Distrito Metropolitano) que sean corredores habituales, y tengan la idea de organizar una competencia ya sea con fines de lucro o como ayuda social.

Mercado Corporativo: Son todas aquellas empresas que tienen como objetivo dar a conocerse o quieren promover algún tipo de producto o servicio mediante la organización de una competencia.

c) COMPETIDORES ACTUALES:

Sportime: Tiene alrededor de 7 años de funcionamiento y se encuentra en el sector norte de la ciudad de Quito, se dedica no solo a la organización de competencias atléticas dentro de la ciudad, sino también organizando competencias de ciclismo, endurance, etc.

Silvio Guerra Sports: Empresa dedicada a la medición de tiempos y resultados en las competencias atléticas de ruta, la misma que se encuentra incursionando en el área de organización de eventos deportivos desde hace 2 años aproximadamente.

Cronopro: Empresa dedicada desde el año 2009 a dar un servicio de tiempos y resultados electrónicos además de organizar competencias atléticas, hoy en día se está posicionando en el mercado con más fuerza, puesto que ofrece a sus clientes un servicio completo.

d) COMPETIDORES POTENCIALES:

Aunque en general en los últimos años el crecimiento ha sido rápido, la industria no se ha visto desarrollada mayormente.

Los Costos Fijos para este negocio son medianamente bajos ya que el mantenimiento de los insumos es muy económico. Los costos fijos adicionales son el personal y pago de servicios.

e) PRODUCTOS SUSTITUTOS:

En el caso del negocio que analizamos, existen varios otros sitios que pueden considerarse como sustitutos que pueden ser más atractivos por precios o porque no tienen costo, como son los parques de la ciudad en general.

2.2.1.4 Análisis de la empresa

Para este análisis hemos tomado en cuenta los siguientes factores:

a) RECURSOS FINANCIEROS: La inversión más fuerte es la compra de las vallas, tarimas, sistemas de audio y video, inflables publicitarios, banners, etc., mediante la capitalización por parte de los accionistas, además contar con un capital de trabajo suficiente que permita la contratación de personal.

b) CONOCIMIENTO: El conocimiento requerido por la empresa es el técnico, se necesita de personal capacitado para llevar a cabo la organización de las competencias atléticas.

c) **POLÍTICAS:** La empresa tendrá una política principal que será brindar el mejor servicio al cliente, de la misma se derivan las otras políticas por departamento que van de acuerdo a las tendencias actuales de flexibilidad y poder de decisión en todas las escalas.

a) **RECURSOS DE LA EMPRESA**

Activos

En cuanto a activos se refiere, esta empresa potencialmente estaría muy bien respaldada puesto que es necesario poseer activos fijos de un valor económico considerable, tales como sistemas electrónicos de medición de tiempos, vallas, estructuras, equipos de audio y video, inflables publicitarios, tarimas, carpas y las instalaciones que se requieren para el buen funcionamiento y desarrollo del negocio.

Además debemos mencionar como activo también al personal, capacitado y conocedor del movimiento del negocio.

Capacidades

Fundamentalmente este recurso se basa en la capacidad de las instalaciones, se anhela a largo plazo ampliar la organización a las provincias más cercanas con proyección a nivel nacional, lo que representa una capacidad mayor a la capacidad de la competencia.

Otra capacidad que debemos resaltar es el departamento de marketing que estará apoyado y conformado por una empresa profesional que cuenta con los recursos adecuados para la correcta difusión de la imagen y promoción de la empresa.

Procesos Organizacionales

El Proceso Organizacional más importante es la capacidad y voluntad de todos los miembros de la organización de generar y captar a más clientes, desarrollando estrategias de comercialización, especializándose en la organización de competencias de ruta. En este caso, la diferenciación en relación con la competencia está en el servicio mediante estrategias orientadas a nuestros diferentes tipos de clientes.

Atributos de la Empresa

El atributo más importante de la empresa es el de proporcionar una excelente organización del evento y la tecnología de punta para la medición de tiempos y resultados, además de innovaciones tecnológicas tales como el seguimiento de los atletas con tecnología GPS durante la competencia, sms con los tiempos en vivo a las personas que se suscriban a este servicio. También contarán con personal capacitado que le ayudara al atleta a realizar un buen calentamiento antes de la competencia, también personal que guiara a

los atletas y público en general a una mejor nutrición, y demás servicios requeridos por el atleta y la organización.

Información

La información obtenida mediante el estudio de mercado realizado es vital, se sabe de antemano, que la oferta de este tipo de servicios es aún deficiente en nuestro medio, y que además, la demanda es creciente. Esta es toda la información necesaria y suficiente para la apertura de esta empresa.

b) ASPECTOS GENERALES

Conocimiento del Riesgo

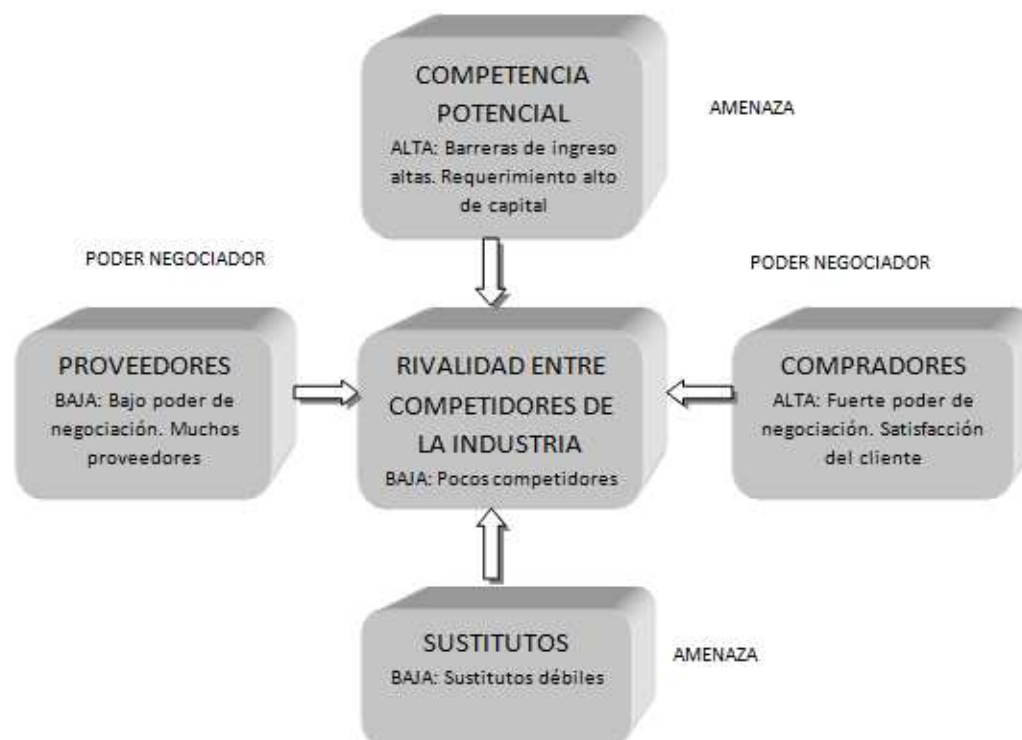
El riesgo que se conoce es relativamente bajo, se conoce que la demanda es grande y además creciente, además la oferta de este servicio es deficiente, por lo que hacen de este proyecto rentable y ambicioso, sin embargo, el riesgo está latente mucho más cuando la inversión es alta.

2.2.2 Análisis Externo – Fuerzas Competitivas

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter*.

Michael Porter propone que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.⁷

Gráfico 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm].

Elaborado por: David Rodríguez

2.2.2.1 Competencia - Rivalidad Interna

En la industria que estamos analizando podemos indicar que actualmente como principales factores están los siguientes:

⁷ Cfr. GESTIÓN EMPRESARIAL. *El modelo de las 5 fuerzas de Porter*. [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm].

- a) **Cantidad de competidores:** Existen competidores directos en este sector, pero son pocos competidores, entre los principales nombramos a Sportime, Cienpies, Silvio Guerra Sports y Cronopro ubicados en la ciudad de Quito.
- b) **Crecimiento:** Aunque en general en los últimos años el crecimiento ha sido rápido, la industria no se ha visto desarrollada mayormente.
- c) **Costos:** Los Costos Fijos para este negocio son medianamente bajos, sobre todo mantenimiento, personal y pago de servicios.
- d) **Barreras de salida:** No son altas y casi imperceptibles, porque la industria aun no tiene un pleno desarrollo, y no está especializada. Además las características de los insumos se prestan para ser utilizados en otro tipo de negocios, sin mayor costo de cambio.

CONCLUSIÓN: Para un negocio será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, por ello podemos decir que esta fuerza es **BAJA** pero es susceptible a cambios con el desarrollo de la industria y el ingreso de más competidores.

2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados o se encuentren muy cerca los unos de los otros, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Como estamos hablando de un servicio a través del uso de la infraestructura pública, en nuestro caso los proveedores más fuertes serían los auspiciantes, además tendríamos como proveedores a distribuidores de bebidas hidratantes, masajistas, entrenadores, etc., En realidad esta no es una fuerza que complique nuestra situación en el mercado puede ser manejable y los proveedores pueden ser sustituidos.

CONCLUSIÓN: Esta fuerza la consideramos **BAJA**, la negociación que mantendríamos con proveedores principales que son los auspiciantes, sería sobre el espacio visual que tendrían dentro de la competencia. El resto de proveedores no tiene mayor poder de negociación por qué hablamos de productos de consumo masivo, mismos que cuentan con muchos distribuidores.

2.2.2.3 Productos sustitutos - amenaza de ingreso

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

En el caso del negocio que analizamos, organización de competencias atléticas, existen varios sitios que pueden considerarse como sustitutos pero que no son más atractivos ya que no ofrecen el mismo servicio que una carrera organizada, como son parques de la ciudad en general, pistas sintéticas, etc., pero con los cuales se puede marcar claramente una diferenciación en la calidad y servicio.

CONCLUSIÓN: Se considera a la AMENAZA de sustitutos **DÉBIL O BAJA** en la industria ya que estos lugares no ofrecen el mismo servicio.

2.2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Para nuestro negocio esta es la fuerza más importante y la que debemos controlar; el precio y el servicio van a ser fundamentales para la satisfacción de los compradores; se debe tener claro que si no se cumplen con las expectativas, simplemente buscaran un nuevo proveedor que les organice.

Un negocio puede ser no muy atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy

diferenciado o es de alto costo para el cliente, lo que permite que pueda realizar sustituciones por igual o a muy bajo costo. Al ser un segmento y un sector territorial nuevo en el mercado, se puede decir que no ha sido explotado, y sus potenciales clientes no han cubierto su necesidad.

CONCLUSIÓN: Es una fuerza **ALTA**, si hay mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente se puede tener una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a los compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

2.2.2.5 Amenaza de entrada de nuevos ingresantes

BARRERAS DE INGRESO

a) **Economías de escala:** Al ser esta una empresa prestadora de servicios deportivos que no produce bienes, podemos considerar como parte de las economías de escala a la curva de experiencia, que explica que, a medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costos, las economías de costos de la experiencia provienen de “aprender haciendo”: cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente. El incremento de la experiencia da lugar a la oportunidad para reducir los costes.

También podemos mencionar a la curva de aprendizaje que se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad, la curva de aprendizaje se centra sólo en la productividad de los trabajadores.⁸

- b) **Diferenciación de producto:** Los servicios prestados por nuestra empresa son ya conocidos; en la actualidad existen en Quito cuatro empresas dedicadas a este tipo de servicios, el mercado se encuentra en crecimiento y cada vez son más las personas (hombres, mujeres y niños) que desean realizar este tipo de competencia deportiva.

Nuestra diferenciación con respecto a la competencia, es que nuestra organización brindara valores agregados únicos en el sector. Esta diferencia no significa una fuerte barrera de entrada porque es fácil de imitar, aunque si debemos tomar en cuenta que al ser los primeros en ofrecer este tipo de servicio a los clientes, tendremos una ventaja competitiva importante.

- c) **Requerimiento de capital:** Esta es la barrera más importante que impide la entrada de nuestra empresa al mercado local, la inversión inicial es alta; es necesaria la compra de varios insumos antes mencionados, con características particulares para la buena organización de una competencia, además de la tecnología para poder brindar un buen servicio.

⁸ Cfr. M., LEFCOVICH. [www.gestiopolis.com/Canales4/ger/curvapren.htm]. *La Curva de experiencia.*

- d) **Acceso a los canales de distribución:** Al igual que en las economías a escala, por ser una empresa que brinda servicios deportivos, la barrera de entrada debido al acceso a los canales de distribución es nula.
- e) **Políticas de Gobierno:** Al contrario de ser una barrera de entrada, las Políticas de Gobierno van encaminadas al desarrollo del deporte y recreación de los ciudadanos, por tanto no representan un factor negativo directo de penetración al mercado. En cuanto a Políticas de tipo Económicas, nuestra empresa como la mayoría es vulnerable.

CONCLUSIÓN: Las BARRERAS DE ENTRADA para nuevos competidores en esta industria, no son altas, no es difícil ingresar al mercado, lo único que tiene gran influencia, y puede ser una barrera decisiva es el requerimiento de capital. Es una fuerza **ALTA**.

2.2.2.6 Mega fuerza del gobierno

a. LEYES QUE REGULAN LOS NEGOCIOS

Permisos de funcionamiento, patente comercial deben ser obtenidos y se deben actualizar según corresponda. Los reglamentos del SRI en cuanto a facturación y declaración de impuestos deben ser cumplidos mensualmente para evitar multas y clausuras.

b. CONTROL

Ejercido principalmente por la tribuna del consumidor para asegurar que se cumplan con todos los ofrecimientos y garantías declaradas al cliente final.

Por parte del Municipio para los permisos para que se cumpla con todas las ordenanzas municipales, pago de impuestos y trámites respectivos para la aprobación de permisos de ejecución correspondientes.

2.2.3 RED DE VALOR

2.2.3.1 Factores complementadores

1. EXTERNOS

- A nuestra empresa le favorece el hecho de que en el año en curso se realizaron las Olimpiadas, lo cual incrementó la fiebre por el atletismo y el entusiasmo por llevar a cabo esta actividad.
- La ampliación y mejoramiento de vías de acceso a los periféricos de la ciudad.

2. INTERNOS

- Implementar localización GPS de los atletas durante la competencia, servicio de mensajería con tiempos en vivo de los competidores.

2.2.4 Análisis de la competencia

2.2.4.1 Competidores relevantes

Para determinar la oferta NO se ha tomado en cuenta parques o pistas atléticas.

- **SPORTIME**



Sportime es una empresa dedicada a la organización de eventos deportivos, es la más antigua en este ámbito en la ciudad de Quito, la primera competencia que organizo fue La Quito 21K en el 2005, y desde entonces han organizado varios eventos anualmente. Sus oficinas están ubicadas en las Avenidas Fco. De Orellana y Coruña, su Gerente General es Maria Luz Arellano.

No se tiene un número exacto de competencias organizadas al año, puesto que algunas las organizan bajo el nombre de Sportime y otras bajo el nombre de la marca comercial como por ejemplo NIKE, la estimación de competencias organizadas en el año son 6.

- Carrera de la Vicepresidencia
- New Balance 8k
- Urbana Thlón 10k
- Media Marathón 21k
- Nike 10k
- The North Face Endurance Challenge

Dependiendo de cada competencia y en el mes que se realiza, el número de competidores puede variar entre los 1000 y 8000 participantes.

Sin embargo el producto que ofrece “Sportime” en sí mismo ha creado cierto rechazo en un grupo de usuarios que va en crecimiento y por tanto disconformidad, que se debe a:

- No tiene su propio sistema de cronometraje.
- Se enfocan en un alto target de mercado.
- Necesitan subcontratar ciertos insumos.

- **Silvio Guerra Sports**



Encabezada por el renombrado atleta internacional Silvio Guerra, esta empresa entro en funcionamiento en el año 2009 solo con el servicio de tiempos y resultados, pero después fue expandiéndose en el área de la organización.

Sus oficinas se encuentran ubicadas en el centro comercial El Caracol, donde brinda la asesoría a sus clientes además de vender artículos deportivos como: zapatos, camisetas, etc., que están más orientados al atletismo y ciclismo. Dado que su nombre conocido en el atletismo ecuatoriano por su larga trayectoria, muchos de los organizadores de eventos le dan cierta preferencia a su empresa debido que les genera seguridad.

Dentro de los servicios que Silvio Guerra Sports ofrece están:

- Tarima.
- Audio y sonido.
- Vallas.

- Medición de tiempos y resultados.

 - Permisos municipales.

 - Estructuras promocionales en la llegada y salida.

 - Tramites relacionados a la organización del evento con las empresas públicas.
-
- **CRONOPRO**



Especialistas en la organización, automatización y cronometraje de competencias atléticas.

Están equipados de la infraestructura necesaria para proveer el servicio de cronometraje computarizado con chips en carreras de ruta, ciclismo extremo, duatlón, triatlón y nado en agua abiertas dentro y fuera del Ecuador.

Ofrecen control de tiempos y reportes automatizados, con equipos fabricados por la empresa IPICO SPORTS.

Han trabajado durante 12 años en la organización, logística, trazado de rutas y manejo computarizado de competencias atléticas.

SERVICIOS

- Diseño e implementación de eventos deportivos ajustados a sus necesidades.
- Asesoría en la organización de eventos deportivos.
- Promoción, publicidad web y fabricación de materiales promocionales.
- Diseño, medida y certificación de rutas.
- Cronometraje electrónico con la más moderna tecnología de chips de Ipico Sports.
- Manejo logístico.
- Administración de bases de datos.
- Consulta de resultados en teléfonos inteligentes.

2.2.5 Investigación cualitativa

2.2.5.1 Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La Entrevista comprende un esfuerzo de inmersión del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador que asiste activamente.

La Entrevista a profundidad, al igual que la observación puede plantearse holísticamente, pero también puede ceñirse a un solo acto, experiencia social.

La diferencia más marcada resulta del grado de dirección- o no dirección que se pueda imprimir a la misma y que oscila desde la entrevista en la que el actor lleva la iniciativa de la conversación, hasta aquella en la que el entrevistador sigue un esquema de preguntas, fijo en cuanto al orden, contenido y formulación de las mismas.⁹

Una entrevista "a profundidad" difiere de una entrevista "cuantitativa" principalmente en la capacidad de profundizar en los motivos que tiene una persona a actuar como actúa, especialmente mediante la profundización en el conocimiento del tema que se trata.¹⁰

⁹ Cfr. RINCÓN DEL VAGO. [http://html.rincondelvago.com/entrevista_3.html]. *La entrevista.*

¹⁰ Cfr. S., GUTIÉRREZ. [<http://www.hipermarketing.com/COLUMNAS/sonia/nivel3entrevista.html>]. *La entrevista a profundidad.*

MÉTODO: La entrevista a profundidad fue realizada en las instalaciones de la Sportime, se encuentra documentada. La información obtenida de esta se menciona más a detalle al hablar de la oferta de este servicio.

Ver **ANEXO 1**.

2.2.5.2 Entrevista a organizadores de competencias atléticas

Se dirigió a la empresa Cienpies, una empresa dedicada a la organización de competencias atléticas, pero que no cuentan con una infraestructura y logística necesarias para la organización de los mismos. La entrevista se realizó en sus oficinas a manera de sondeos abiertos y conversaciones descriptivas. Los entrevistados se negaron a entregar información escrita o respaldos de cualquier tipo, bajo la premisa de proteger el giro del negocio.

2.2.5.3 Focus Group

DETALLES DEL FOCUS GROUP REALIZADO

Se buscó empresas que pertenezca al grupo objetivo es decir empresas de nivel medio – medio alto y que les interese la promocionarse mediante la practica del deporte. Se reunió a tres ejecutivos del area de marketing en un lugar cómodo y en un ambiente relajado que permitió que los participantes expresen sus opiniones libremente sobre la propuesta de que

una empresa dedicada a la organización de eventos deportivos les realice una competencia atlética que de realce al nombre de sus empresas.

OBJETIVOS

- Determinar si existe una demanda insatisfecha de organización de eventos deportivos.
- Conocer las características principales que requiere el servicio.
- Identificar ventajas y desventajas que presenta este tipo de servicio en la actualidad.
- Analizar la frecuencia del uso del servicio.
- Determinar las preferencias de los clientes acerca de los servicios.
- Conocer el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por este servicio.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para realizar este Focus Group y obtener la información deseada, hemos utilizado una grabadora de voz captando de esta forma las ideas de forma completa, un cuestionario con las principales preguntas a tratar y una

computadora para la recopilación de la información guía y conclusiones para nuestro futuro negocio.

Ver Anexo 2.

2.3 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

2.3.1 Encuesta telefónica a competidores

Ver Anexo 3.

2.3.2 Encuestas telefónicas a empresas (segmento corporativo)

OBJETIVO GENERAL

Determinar la demanda de competencias atléticas de ruta en el Distrito Metropolitano de Quito, por parte de las organizaciones: empresas privadas, marcas deportivas, escuelas, colegios, universidades.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Determinar cuántas competencias atléticas realizan las organizaciones: empresas privadas, marcas deportivas, escuelas, colegios, universidades.
- Determinar qué factores son los más importantes para las organizaciones: empresas privadas, marcas deportivas, escuelas, colegios, universidades.

- Determinar si existe una demanda suficiente para la organización de competencias atléticas de ruta.
- Este estudio se basará en el análisis de la demanda que existe por parte de organizaciones: empresas privadas, marcas deportivas, escuelas, colegios, universidades; del Distrito Metropolitano de Quito, que realizan competencias atléticas y necesitan de un espacio para estas actividades.

Mediante las encuestas se realizó un sondeo con compañías y asociaciones muy representativas del mercado, para detallar sus necesidades específicas para la realización de competencias atléticas de ruta. Esto se realizó por medio de contactos telefónicos y personales con los responsables del área de RRHH y MARKETING o los encargados de organizar este tipo de actividades

Como lo demuestra el ANEXO 4, existen muchas empresas que si realizan una competencia atlética de ruta, pero no cuentan con la organización adecuada, generando así que año tras año se vaya perdiendo el interés por parte de los atletas y patrocinadores para realizar esta actividad.

2.4 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO

2.4.1 Macrosegmentación

Mercado de referencia

El mercado de referencia para esta industria son personas jurídicas y naturales, que gusten del atletismo y los deportes de recreación.

2.4.2 Microsegmentación

2.4.2.1 Perfil del segmento del mercado

AURASUR está enfocado al **mercado corporativo** porque el servicio que se ofrece se dirige principalmente a personas jurídicas y naturales. Ellos son nuestros consumidores finales.

CLIENTE (potencial consumidor).

Para profundizar sobre las motivaciones y características específicas a las que necesitamos enfocar y basar todas nuestras estrategias de marketing y de mercado, hemos identificado cuatro segmentos de mercado que nos permitirán obtener perspectivas diferentes del negocio, los cuales los hemos nombrado de la siguiente manera:

2.4.2.2 Perfil segmento corporativo

Empresas e instituciones que gustan de la organización de competencias atléticas de ruta como plan de marketing para promoción del nombre o marca de la empresa.

SOCIOECONÓMICO

En lo referente al nivel socio económico se asume que las clases MEDIA, MEDIA ALTA en su totalidad que podrían acceder al servicio, o estarían dispuestas a pagar por este.

GEOGRÁFICO

Únicamente se considera a los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, que tendrá incidencia menor de la población de la provincia de Pichincha.

DEMOGRÁFICO

Empresas que pertenecen al sector privado.

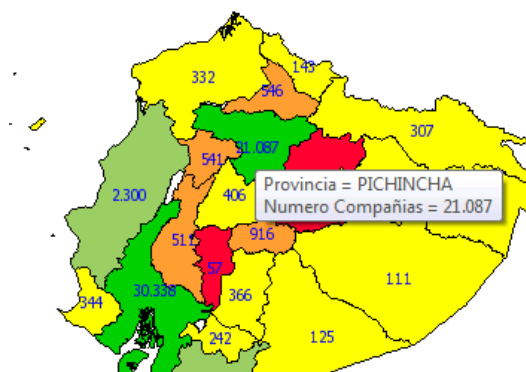
De acuerdo a datos obtenidos de: SRI y la Superintendencia de Compañías, la densidad de las empresas corresponde a la distribución geográfica de 21087 compañías dentro de la Provincia de Pichincha. La

concentración de las actividades comerciales se encuentra en la ciudad de Quito y sus alrededores.

Primero consideraremos al 41,3% que representan a empresas grandes según los ingresos anuales, este dato fue obtenido en la Superintendencia de Compañías, esto corresponde a 413 empresas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, este número representaría el universo para nuestro estudio.

Nuestro objetivo es llegar al 1.5% de estas empresas que serían un mercado objetivo de 6 empresas en Distrito metropolitano de Quito.

Gráfico 2: Mapa demográfico



Fuente: [http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%5d].

Elaborado por: David Rodríguez

La formula que utilizamos para el cálculo de las muestras es:

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

Con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del +/-10%.

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

N= 413

e= 0.1

Z= 1.65

p	q	n
0.5	0.5	59
0.6	0.4	57
0.7	0.3	50
0.8	0.2	39
0.9	0.1	23

2.5 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.5.1 Resultados Investigación Cualitativa

2.5.1.1 Resultado de la entrevista a organizadores de competencias atléticas de ruta

Comentarios Mario Méndez (CIENPIES)

Esta compañía está formada por dos accionistas que gustan del ejercicio al aire libre, se encargan de la organización de la carrera LIGA 10K. Sin embargo se dedican a ejercer sus profesiones en otras empresas privadas.

CIENPIES organiza una sola competencia al año puesto que no poseen el tiempo suficiente para organizar más. Al parecer esta es su capacidad total.

En la mayoría de las ocasiones son las empresas las que auspician a las competencias atléticas, pero la búsqueda de dichos auspiciantes es tediosa y requiere de tiempo, además de que la organización de una competencia atlética requiere de muchos detalles a tomar en cuenta que consumen varios meses.

En la actualidad utilizan el nombre de LIGA para obtener ciertos beneficios en cuanto a la organización y obtención de auspiciantes. Aún cuando este nombre se encuentra muy bien posicionado en el mercado, manifiestan que es difícil la organización.

En un primer acercamiento hay interés en realizar una alianza estratégica con AURASUR, pero se nota la preocupación con respecto a que el nuevo proyecto se vuelva competencia para ellos.

2.5.1.2 Respuestas obtenidas al focus group

FOCUS GROUP 1

- **¿Creen ustedes necesario el servicio de organización de competencias atléticas de ruta en la actualidad?**

Todos consideran que si, porque no existe todavía una buena organización de las mismas, las que hay, han tenido problemas y los atletas no terminan la competencia con satisfacción: falta de señalización, seguridad, hidratación, etc. Indican que hace falta

organización, se preocupan mas por recibir el dinero de las inscripciones que de brindar un buen servicio al competidor. Existen pocas competencias atléticas que prestan un buen servicio y si lo hacen dan preferencia a los atletas elites y se descuidan de los atletas en general.

- **Ventajas y desventajas de este tipo de servicio**

VENTAJAS

- Servicio Integral
- Seguridad
- Mejor organización
- Servicios Extras
- Fines de semana
- Horas de la mañana o noche

DESVENTAJAS

- Costo/ Precio
- Solo competencias de ruta
- Movilización

- **¿Cuáles de las ventajas se consideran las más importantes?**

- El servicio Integral
- Servicios extras

- **Frecuencia que requieren el servicio**

En la actualidad por la poca disponibilidad de espacios designados para la realización de competencias atléticas dados por el Municipio de Quito para la práctica de este deporte, se lo realiza

los fines de semana, es decir un día a la semana normalmente. Pero se considera que si hubiera más opciones podría ser más frecuente la realización de competencias atléticas de ruta siempre que se realice en las afueras de Quito.

- **Precio dispuestos a pagar**

Depende de la cantidad de atletas y de los servicios requeridos en la organización de la competencia atlética. En general, el valor que implica la contratación de los servicios brindados por AURASUR.

Los clientes creen que el precio es un factor decisivo y para AURASUR la principal ventaja competitiva frente a la competencia existente, por lo que debe ser adecuado a las expectativas del consumidor.

- **¿Creen que las competencias atléticas de ruta son atractivas e incentivan al deporte?**

Sí, son un incentivo, la gente se siente muy ansiosa por participar en ellas, hacer ejercicio y sentirse saludable

- **¿Cómo se mejoraría el servicio ya existente o que características debería tener un nuevo competidor?**

- Mayor atención a los atletas

- Preparación de los eventos con anticipación
- Con proveedores fijos y serios
- Informando con anterioridad a personas sobre la competencia
- Brindando servicio innovadores
- Tecnología de punta

FOCUS GROUP 2

PARTICIPANTES: 3 personas.

CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO: Ejecutivos del área de marketing.

SEXO: 2 masculinos, 1 femenino.

COMENTARIOS:

1. Se considera importante el difundir la marca.
2. El medio más usado es la radio y prensa.
3. Buen medio de difusión, porque la práctica del deporte está de moda.
4. Si estarían dispuestas, pero les gustaría indagar un poco más en el tema.

5. Varía dependiendo del tipo de evento que se requiere hacer y el tipo de producto a promocionar.
6. Sí, dejarían que una empresa les organice, por evitar el engorroso proceso

CONCLUSIONES DEL FOCUS GROUP

- **Uso de cada cliente**

El deseo personal de todos los entrevistados es realizar un evento deportivo para poder dar a conocer su marca o cuando quieran promocionar un nuevo producto, una de las limitaciones puede ser el costo del proyecto y la falta de planificación del mismo por parte de sus empresas.

- **Ventajas y desventajas del servicio recibido.**

VENTAJAS

- Servicio Integral
- Publicidad y promoción
- Organización
- Servicios Extras
- Fines de semana
- Ahorro de tiempo

DESVENTAJAS

- Costo/ Precio
- Solo competencias de ruta
- Falta de planificación

- **Características**

La empresa buscaría: atención de primera, confianza en la empresa contratada, estar siempre informados sobre el proceso de la organización.

Otra de las características esperadas es la implementación de servicio adicionales tales como servicio de masajes al llegar a la meta, un mensaje de texto con la información del competidor en donde se indique la hora de llegada y el tiempo realizado en la carrera, etc.

- **Precio**

Lo que estas empresas esperan es un precio exequible y razonable, que se ajuste al presupuesto establecido para el año en vigencia, les gustaría una tabla con los valores de cada servicio que se podrían incluir y según el presupuesto tomar la decisión.

2.5.2 Resultados investigación descriptiva

2.5.2.1 Resultado encuesta competencia

Cuadro 1: Análisis de competencias atléticas de ruta

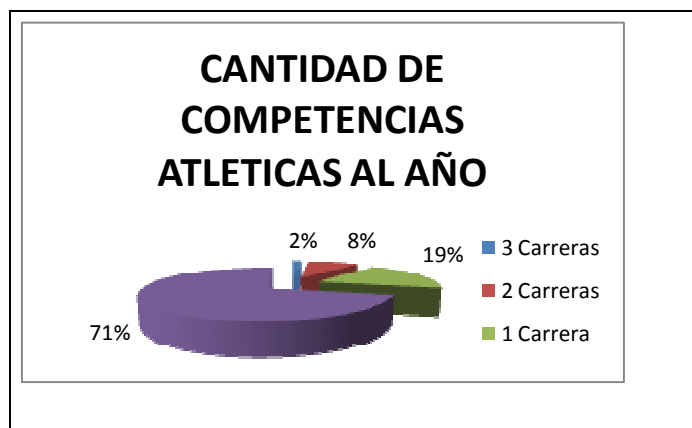
RESUMEN DE COMPETENCIAS	
EMPRESA	# EVENTOS
SPORTIME	6
CRONOPRO	3
SILVIO GUERRA SPORTS	4
CIENPIES	1
VARIAS*	55
* Empresas Privadas que organizan sus propias competencias	

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

En el cuadro anterior se resume el total de competencias atléticas de ruta organizadas por distintas empresas dentro del Distrito Metropolitanos de Quito. Consideramos que estas empresas organizan el 90% de las competencias en este sector, excluyendo las carreras atléticas de ruta que se realizan en lugares privados que no necesitan permiso del Municipio. Se puede determinar que alrededor de un centenar de competencias atléticas de ruta se realizan en Quito y el Valle de Cumbayá a lo largo de un año tipo.

2.5.2.2 Resultados de las encuestas telefónicas (segmento corporativo)

Gráfico 3: Cantidad de competencias atléticas al año

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

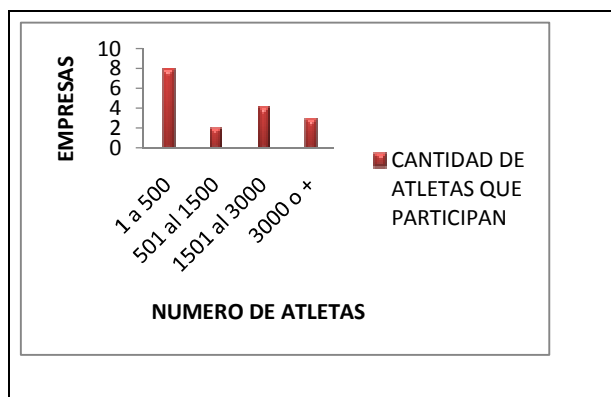
Número de competencias atléticas realizadas por las empresas

De un total de 59 Empresas encuestadas vía telefónica tenemos que en un promedio realizan de cero hasta una competencia atlética de ruta al año, teniendo ciertas excepciones de empresas que realizan 2 o más competencias atléticas al año.

Dentro de esta muestra, al año tenemos 17 empresas que realizan dichas competencias atléticas en las cuales existe una participación de atletas considerable que varía según el tamaño del evento realizado. Este porcentaje indica que casi la cuarta parte de las empresas encuestadas, no realizan ningún evento relacionado con el deporte en el año.

Cantidad de atletas que participan

Gráfico 4: Cantidad de atletas que participan



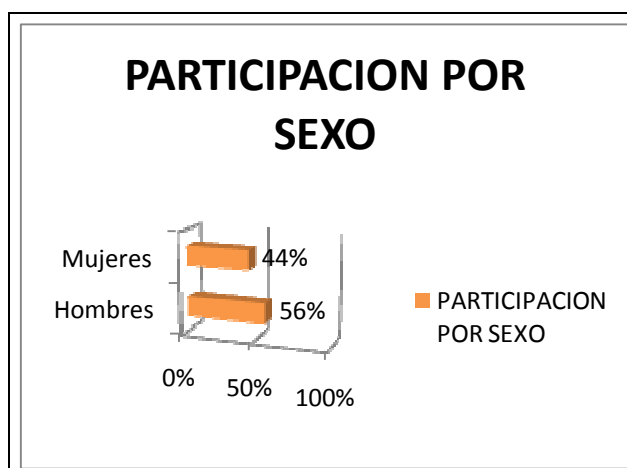
Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Según las encuestas efectuadas, las empresas que realizan competencias atléticas tienen un promedio 3000 atletas aproximadamente por carrera.

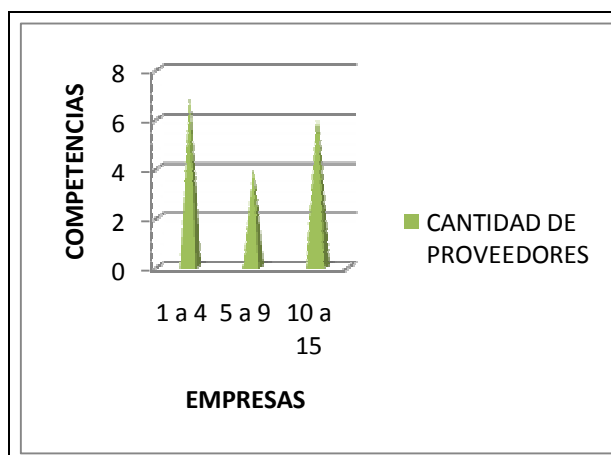
Este factor depende exclusivamente del tamaño del evento, de la promoción que la empresa realice para captar deportistas y el presupuesto que quieran asignar para la realización de la misma.

Para pulir un poco mas la información, se realizo un análisis estimado de la cantidad de hombres y mujeres que participan de las competencias atléticas de ruta. Teniendo como resultado un 56% de participación de hombres y un 44% de participación de mujeres. Esto quiere decir que los hombres tienen mayor incidencia en el ámbito deportivo.

Gráfico 5: Participación por sexo

Fuente: Investigación del proyecto
Elaborado por: David Rodríguez

Proveedores

Gráfico 6: Cantidad de proveedores

Fuente: Investigación del proyecto
Elaborado por: David Rodríguez

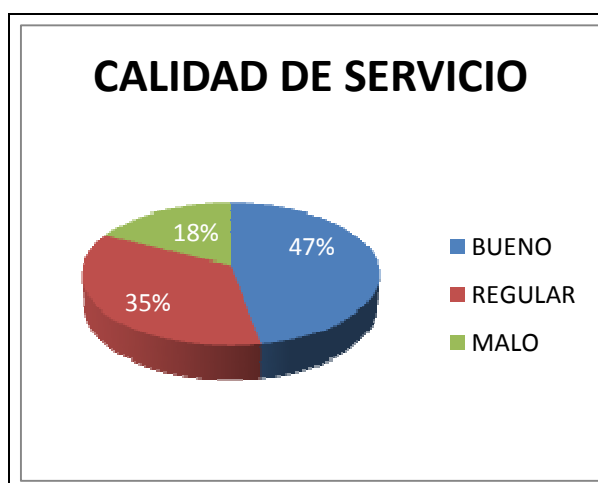
Para realizar el evento atlético, se necesita de varios proveedores que surtan a la empresa de varios productos y servicios. Para esto, se contratan a empresas que dispongan de estos artículos para que poco a poco vaya tomando forma lo que la empresa quiere ofrecer en el evento tanto para los atletas como para el público en general.

Como muestra el gráfico, la mayoría de empresas requieren de 1 a 4 proveedores. Cabe recalcar que son los eventos más grandes los que utilizan menos proveedores puesto que cuentan con el presupuesto para contratar uno solo o pocos de ellos, que les brinde todo lo que necesitan para la ejecución del mismo.

Calidad de servicio

A las empresas encuestadas se les interrogó sobre la percepción de la calidad del servicio que recibieron con sus últimos proveedores para la realización de sus competencias atléticas. Cabe mencionar que dentro de los distintos lugares que fueron mencionados por los encuestados son: SPORTIME, Cronopro, microempresas que proveen de varios insumos y artículos. El 47 % calificaron como un buen servicio, el 35 % indicaron que fue regular y el 18% malo.

Gráfico 7: Calidad de servicio

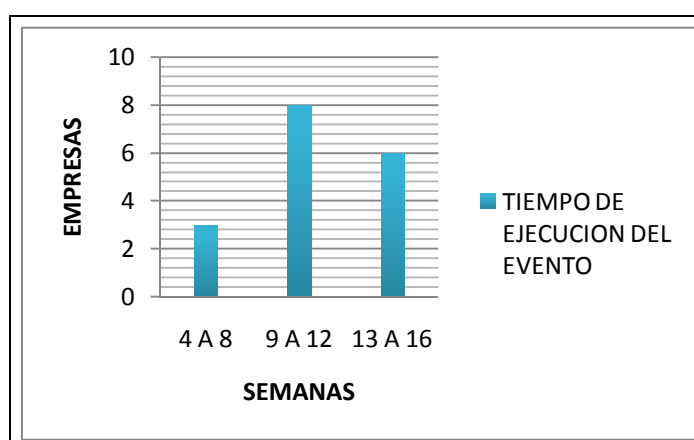


Fuente: Investigación del proyecto
Elaborado por: David Rodríguez

Tiempo de ejecución del evento

Al encuestar a las empresas, se le pregunto el tiempo que les había tomado organizar una competencia atlética, para lo que respondieron cerca del 50% de los encuestados que realizan eventos de este estilo, que tardan entre 9 a 12 semanas en tener el evento listo para llevarlo a cabo.

Gráfico 8: Tiempo de ejecución del evento

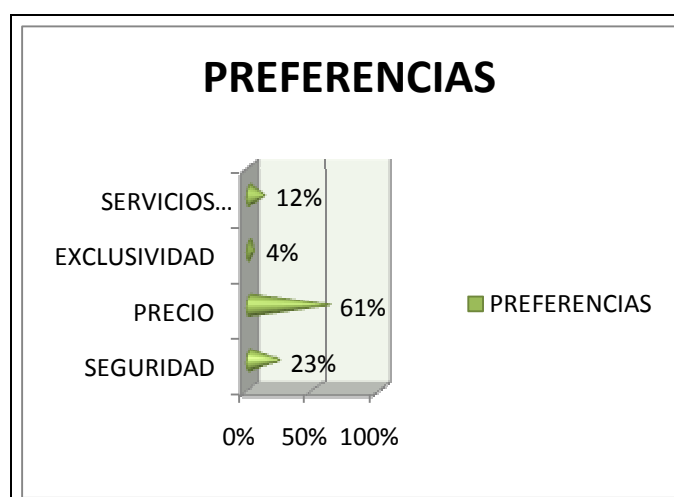


Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Preferencias en el servicio

En primer lugar, con un 61 % del total de los encuestados, se encuentra como preferencia el precio. En segundo lugar, con un 23 %, prefieren seguridad. El 12 % tienen preferencia por los servicios que la empresa organizador pueda brindar. Por último, un 4 % prefieren la exclusividad que evento deportivo.

Gráfico 9: Preferencias en el servicio

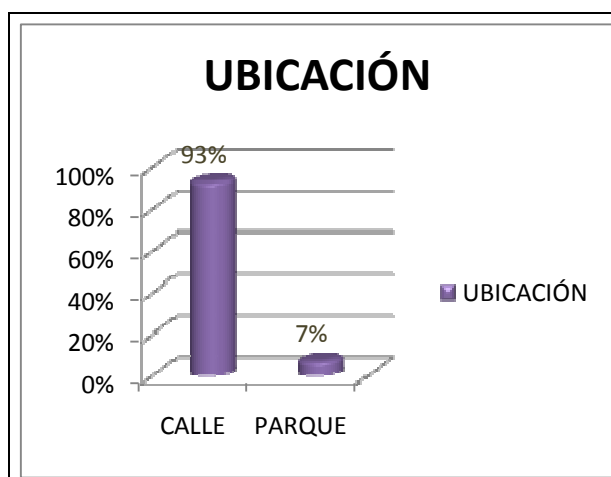
Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Lugar de realización de evento y tipo de competencia

Las encuestas demuestran que el 93% de las empresas que realizan o desean realizar competencias atléticas, prefieren hacerlo en las calles versus un 7% que dio preferencias a la realización del evento en un parque.

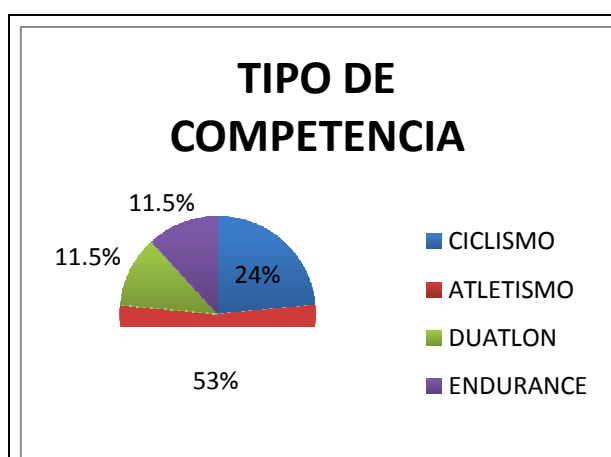
Esta decisión se basa básicamente en el tipo de evento y competencia atlética que desean realizar.

Gráfico 10: Lugar de realización de evento y tipo de competencia

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Como muestra el gráfico a continuación, el atletismo con un 53%, es el deporte de preferencia dentro de los gustos de las empresas que realizan este tipo de eventos. Con un 24%, el ciclismo se posiciona en segundo lugar, seguido por el duatlón y endurance que ocupan el 11.5% de las preferencias en cuanto a deportes y su organización.

Gráfico 11: Tipo de competencia

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

3 PLAN ESTRATÉGICO - ANÁLISIS INTERNO – PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 Misión

Nuestra misión se basa en desarrollar un concepto de servicio de organización de competencias atléticas de ruta, satisfaciendo la necesidades de nuestros clientes y de los atletas del país, cuyo beneficio se ve marcado por la calidad de servicio que se ofrece, junto con la variedad de productos que están a su disposición, proporcionando estabilidad a nuestros trabajadores y generando rentabilidades superiores a nuestros accionistas.

3.1.2 Visión

Para el 2014 AURASUR, será la empresa líder en área atlética y deportiva de la ciudad de Quito, particularmente en el servicio de organización de competencias de ruta, y con proyección a ampliar nuestros servicios a nivel nacional, creando un especial interés por el deporte, salud y desarrollo social. Además de demostrar en este tiempo eficiencia y calidad en el servicio creando un sentimiento de credibilidad y confianza en nuestros clientes con la seguridad de que nuestro servicio será veraz y oportuno cuando lo necesiten.

3.1.3 Valores y Principios

VALORES

HONESTIDAD: Procurando cumplir con todas las obligaciones contraídas con los clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general.

RESPONSABILIDAD: Poner atención y cuidado a todos los procesos que se realizan en la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

CONFIANZA: Dar a los empleados poder suficiente para que puedan tomar decisiones en el momento en que se las requiera.

PRINCIPIOS

Ser competitivos haciendo buen uso de los recursos que dispone la empresa, es decir siendo eficaces y eficientes en todos los procesos.

Trabajo en equipo que permita que los empleados ayuden a encontrar soluciones a los problemas de la empresa, de esta forma trabajar para alcanzar el objetivo común que es cumplir con la filosofía empresarial.

Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valores agregados a nuestros servicios.

Ofrecer a los clientes un servicio de calidad, es decir, trabajar con agilidad, con buen ánimo y honestidad.

3.1.4 Factores claves de éxito

- **ESPECIALIZACIÓN:** Conocimiento y especialización en el área de Organización de competencias atléticas y el desarrollo de este deporte, sobre todo con respecto a reglas, organización y extras.
- **POLÍTICA DE PRECIOS:** Precio competitivo a cambio de excelencia en el servicio, marcando distancia con la competencia.
- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA:** La ubicación de las competencias atléticas está directamente relacionada con el proyecto el mismo que se encuentra dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- **SERVICIO:** Nuestra oferta se enfoca en el valor agregado que recibe nuestro cliente, brindar el mejor servicio con una organización de primera.

3.1.5 Segmentos: grupo objetivo (corporativo)

GRUPO OBJETIVO CORPORATIVO

Empresas e instituciones dentro del Distrito Metropolitano de Quito que gustan de la organización de competencias atléticas de ruta como plan de marketing para promoción del nombre o marca de la empresa.

ESTRATEGIAS

PRECIO Y SERVICIO: Ofrecer una organización de primera, con precios y paquetes de servicios para realizar los eventos deportivos de las empresas contratantes.

3.1.6 Objetivos estratégicos

1. Desarrollar nuevos paquetes

- Incrementar nuevos servicios.
- Aumentar la utilización de la capacidad instalada.

2. Elaboración y ejecución de Plan de Marketing.

- Implementar un plan estratégico
- Ejecutar y Evaluar el Plan Estratégico
- Realizar alianzas estratégicas

- Implementar marketing Mix
- Utilizar la fuerza de ventas
- Aumentar las utilidades
- Aumentar la demanda.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Incrementar la calidad en el servicio

3. Diseñar nuevas alternativas para la práctica del deporte.

- Generación de nuevas alternativas de servicios.
- Ampliar insumos y disponibilidad de equipos para la organización del evento.

4. Mejoramiento continuo del servicio.

- Capacitación de personal interno tanto en áreas deportivas como en servicio y atención al cliente.
- Establecer una cultura de respeto y honestidad.

5. Ampliar y mejorar la infraestructura.

- Fortalecimiento institucional
- Ampliar infraestructura
- Obtener mayor posicionamiento frente a la competencia de la ciudad.

6. Implementar procesos de control en las áreas de servicios

- Implementar sistema de mejoramiento continuo
- Incrementar la calidad en el servicio

7. Consolidar presencia en el mercado

- Elaboración, ejecución y evaluación de plan de marketing
- Creación de alianzas estratégicas

3.1.7 Matriz análisis F -> D • A ->O

Cuadro 2: Matriz FDAO**AURASUR**

FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
1. Servicio integral en la organización de eventos deportivos.	1. Falta de imagen corporativa.
2. Capacidad de innovación.	2. Alta rotación de personal
3. Flexibilidad e innovación por ser una organización de jóvenes y con liderazgo.	3. Falta posicionamiento de marca.
4. Preparación y capacitación en la organización de eventos deportivos por parte de los accionistas	4. Poco conocimiento en la organización de competencias
5. Posibilidad de diversificar en otros deportes	5. Inversión inicial alta
6. Posibilidad de brindar otros servicios como renta de infraestructura para otro tipo de eventos etc.	6. Personal administrativo que inicialmente tendrá poca experiencia
OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS – A
1. Pocas empresas brindan este tipo de servicio.	1. Falta de cultura de ciertas empresas para apoyar este tipo de eventos.
2. Tendencia a tercerizar servicios especializados, como alquiler de vallas, tarimas, etc., que reducen los costos.	2. Baja capacidad de pagar por la organización por la situación inestable del Ecuador.
3. Necesidad actual de los consumidores por estos servicios.	3. Mal servicio hace perder credibilidad.
4. Competencia deficiente.	4. Aumento de consumo de bebidas alcohólicas y drogas que hace que las personas participen menos en actividades deportivas.
5. Necesidad de aumentar este tipo de eventos para generar más opciones de distracción.	5. Situación económica y política del país que causa menor inversión.
6. Necesidad de seguridad en la calidad del servicio.	6. Nuevas reformar en las leyes y reglamentos que afecten al DMQ.

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

3.1.8 Estrategias corporativas

Cuadro 3: Estrategias corporativas

IMPORTANCIA	ESTRATEGIAS
1	Aprovechar los recursos propios para atender la demanda insatisfecha
2	Mejorar e incrementar los servicios adicionales.
3	Construir alianzas con empresas para que realicen sus competencias atléticas anuales brindando paquetes especiales
4	Apoyar a la alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito y la policía en su campaña cero alcohol
5	Desarrollar una fuerte campaña publicitaria en el Distrito Metropolitano de Quito
6	Participar en diferentes eventos que posicionen a la marca
7	Crear dentro de la empresa una misma cultura de servicio con objetivos compartidos entre sus miembros
8	Aumentar el número de socios para poder solventar la inversión inicial
9	Formalizar relaciones con otros inversionistas para poder llevar a cabo el proyecto
10	Enfocarse en unidades de negocios donde realmente podamos brindar un excelente servicio
11	Mantener alianzas con grupos reconocidos en el medio y caracterizarnos por brindar el mejor servicio para tener una buena imagen y posicionamiento
12	Formar una alianza novedosa con entidades y proveedores
13	Diversificar el riesgo realizando inversiones en otras actividades
14	Sacar al mercado paquetes "económicos" para empresas y personas con recursos económicos menores
15	Generar alianzas con grupos internacionales que respalden el prestigio de la empresa y puedan asesorar a la misma tales como federaciones de atletismo o deportivas en general

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

3.1.9 Objetivos específicos de marketing

Van en relación directa con la misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa.

- Posicionar a AURASUR con un nivel de recordación del 2% durante el primer año de funcionamiento.
- Alcanzar un nivel de rentabilidad del 15% para el segundo año de funcionamiento por concepto de las ventas del servicio. Será responsable el administrador.
- Captar el 5% del mercado objetivo durante los 12 primeros meses de funcionamiento.
- Alcanzar una participación de mercado del 20% en el año 2014 en relación al resto de empresas que ofrecen servicios similares, para lo cual vamos a ofrecer precios razonables y paquetes atractivos. Será responsable el departamento de comercialización.
- Realizar alianzas, dentro del segundo año, con por lo menos el 5% de las empresas objetivo, que se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito, para que realicen sus competencias atléticas.

- Incrementar las ventas anualmente en un 5% realizando 2 campañas promocionales semestrales en el primer año de funcionamiento.
- Aumentar el precio anualmente en un promedio del 4.3%, que va a la par con el índice de inflación.
- Conseguir una imagen corporativa reconocida en el sector deportivo.

3.1.10 Matriz Cuadro de Mando Integral

Cuadro 4: Matriz cuadro de mando integral

Objetivos estratégicos de marketing	Indicadores macro	Formula	Fuente de información	Frecuencia monitoreo	Responsable monitoreo	Estándar		
						Mínimo	Medio	Máximo
Posicionar a AURASUR con un nivel de recordación del 2% durante el primer año de funcionamiento.	TOP OF MIND	Personas que recuerdan / Total encuestados	Encuestas	Semestral	Gerente de Marketing	0,5%	2%	100%
Alcanzar un nivel de rentabilidad del 15% para el segundo año de funcionamiento por concepto de las ventas del servicio. Será responsable el administrador.	ÍNDICES DE RENTABILIDAD	Utilidad / Patrimonio	Balances. Estados Financieros	Anual	Administrador	5%	15%	100%
Captar el 5% del mercado objetivo durante los 12 primeros meses de funcionamiento.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	Cientes / Total mercado objetivo	Encuestas. Análisis de la competencia	Semestral	Área de Marketing y Ventas	3%	5%	100%
Alcanzar una participación de mercado del 20% en el año 2014 en relación al resto de empresas que ofrecen servicios similares, para lo cual vamos a ofrecer precios razonables y paquetes atractivos.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	Cientes / Total mercado objetivo	Encuestas. Análisis de la competencia	Anual	Área de Marketing y Ventas	10%	20%	100%
Realizar alianzas, dentro del segundo año, con por lo menos el 5% de las empresas objetivo, que se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito, para que realicen sus competencias atléticas.	TOTAL EMPRESAS DMQ	Empresas clientes / Empresas totales	Análisis de Empresas y posibles clientes	Anual	Gerente de Marketing	2%	5%	100%
Incrementar las ventas anualmente en un 5% realizando 2 campañas promocionales semestrales en el primer año de funcionamiento.	VENTAS	Ventas año actual / Ventas año anterior	Estado de Resultados (VENTAS)	Semestral	Ventas	2%	5%	100%
Aumentar el precio anualmente en un promedio del 4.3%, que va a la par con el índice de inflación.	PRECIO	Precio + 4,3%	Histórico Precios	Anual	Ventas	1,5%	4,3%	100%

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

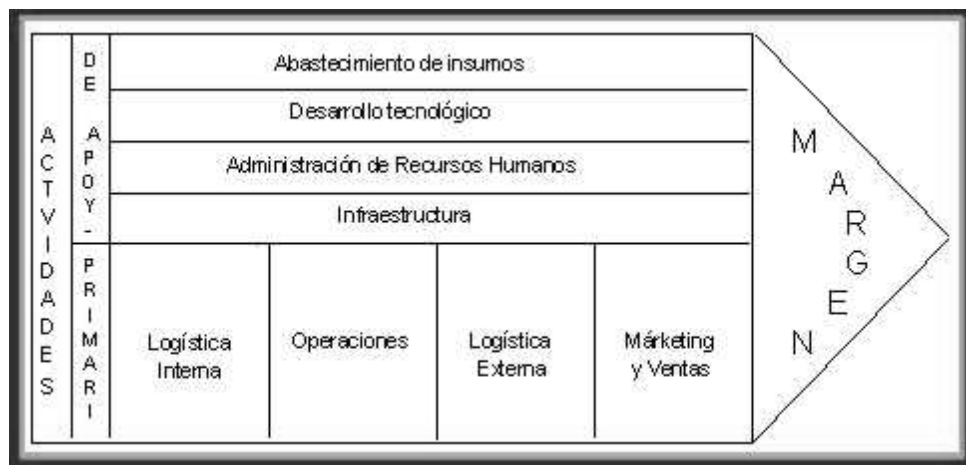
3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Cadena de valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la siguiente figura.

Mediante este gráfico podemos indicar las áreas más críticas de la empresa.

Gráfico 12: Cadena de valor



Fuente: Investigación del proyecto

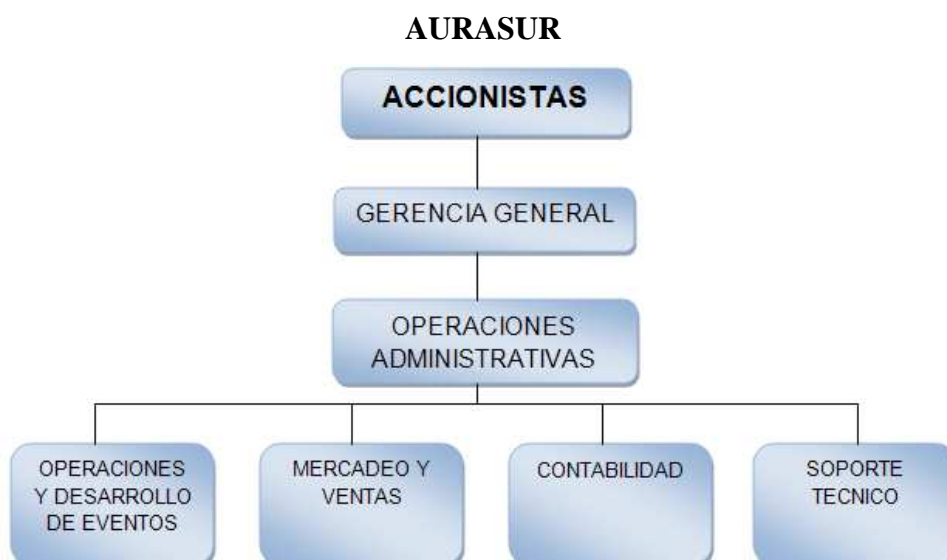
Elaborado por: David Rodríguez

- **Logística Interna:** La logística Interna para AURASUR está relacionada con el personal, ya que es un servicio y no un producto, por lo que el personal debe estar plenamente capacitado y debe ser evaluado. Además se debe organizar los horarios y días de la semana para el desarrollo de eventos.

- Operaciones: Actividades asociadas con las transformación de insumos en la forma final de producto. Para esta empresa, las operaciones se dan en la organización de competencias atléticas de ruta. Operaciones debe encargarse del desarrollo normal de estos, el cumplimiento de reglas, etc.
- Logística Externa y Servicio: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento, manejo de materiales, procesamiento de pedidos y programación. Para esta empresa, el área de logística externa es la encargada de las relaciones con clientes, cumpliendo con sus pedidos y necesidades así como también la programación de competencias atléticas de ruta.
- Mercadotecnia y ventas: Actividades asociadas y encargadas de proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas. En AURASUR esta área es una de las más importantes, ya que existen medios de promoción y publicidad por los cuales se debe dar a conocer el producto y servicios como pagina web, Internet, radio, etc.
- Abastecimiento: Para la empresa AURASUR esta no es un área importante ya que se requieren de insumos específicos para la organización del evento deportivo. Es necesario conseguir auspicios, y los productos que el cliente solicite para crear el ambiente de la competencia. El producto final es el servicio y se logra a través del recurso humano y los proveedores.

- Desarrollo de Tecnología: El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Para la empresa es importante poseer tecnología de punta, y proporcionar mayores facilidades al cliente para realizar el evento.
- Estructura de la empresa: La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades. Al inicio mantendrá su estructura sencilla, incluyendo administración general que se encargará de planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Es necesario que la empresa cuente con todo este tipo de actividades para su correcta organización y buen funcionamiento. En un futuro la empresa crecerá y se establecerán áreas específicas de finanzas y contabilidad.

Se pueden distinguir 3 niveles: gerencia, administrativo y operativo.

Gráfico 13: Organigrama estructural

Fuente: Investigación del proyecto

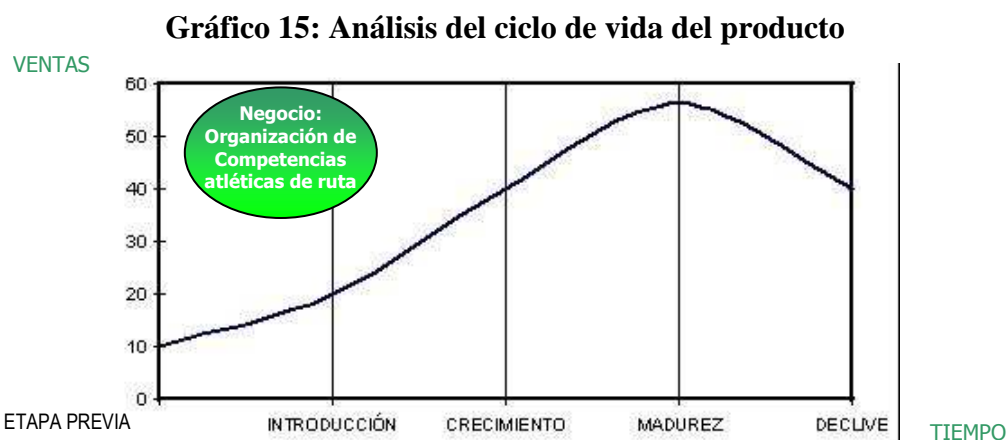
Elaborado por: David Rodríguez

Gráfico 14: Organigrama posicional

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

3.2.2 Análisis del ciclo de vida del producto



Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

En este análisis del ciclo de vida del producto/servicio que queremos ofrecer, vamos a analizar el ciclo de vida del producto-mercado y de nuestro producto.

- **Ciclo de vida del Producto- mercado**

El negocio de la organización de competencias atléticas de ruta en la ciudad de Quito, el Valle de Cumbayá y el Valle de los Chillos se encuentra en la actualidad en la etapa de CRECIMIENTO, no existen más de 4 competidores en la actualidad. Este servicio está creciendo en posicionamiento y comienza a aumentar su participación en el mercado entre los distintos competidores.

Las señales que permiten identificar esta etapa son:

- Posicionamiento en el segmento definido;

- Diferenciación básica creciente;
 - Grado de fidelización o repetición de compras con avance sostenido.
 - Penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance.
 - Contribución marginal superior a 25%;
 - Utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial;
 - Curva de aprendizaje en desarrollo;
 - Cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión;
 - Importante presión y respuesta competitiva;
 - Avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos;
 - Segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.
- **Ciclo de vida de AURASUR**

AURASUR se encuentra en Etapa previa. En esta etapa, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción

de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones y lanzamiento, plan de negocios.

Pronto iniciará la Etapa de introducción. En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

Los esfuerzos mayores se concentran en: cobertura de canales; promoción, merchandising; capacitación y supervisión de la fuerza de ventas; inicio de la comunicación publicitaria y, fundamentalmente, de su posicionamiento.

3.2.3 Matriz B.C.G.

La matriz crecimiento - participación del BOSTON CONSULTING GROUP, se basa en dos dimensiones principales:

El **índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

Gráfico 16: Matriz B.C.G.



Participación relativa en el mercado

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

La **participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

El mercado que estamos analizando es de alto crecimiento, es por ello que la principal Unidad Estratégica o producto principal de la mayoría de nuestros competidores se encuentran en los cuadrantes superiores como estrellas y signos de interrogación.

Gráfico 17: Matriz B.C.G.

% de crecimiento del mercado



Participación Relativa en el Mercado

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Sportime y Cronopro son los que mayor posicionamiento en el mercado han logrado dentro del tiempo en el que permanecen en el sector, y los consideramos como ESTRELLAS. Silvio Guerra Sport, es relativamente nueva en el sector y no ha logrado aun posicionamiento, es por ello que la ubico como INTERROGANTES.

Cienpies a pesar de encontrarse en el mismo sector, se ubica en el cuadrante PERRO al servicio de organización de competencias atléticas de ruta, es una empresa privada en el que su principal unidad estratégica no es el organizar eventos deportivos para el público en general, es solo un servicio que brinda a la empresa LIGA.

MATRIZ BCG PARA AURASUR

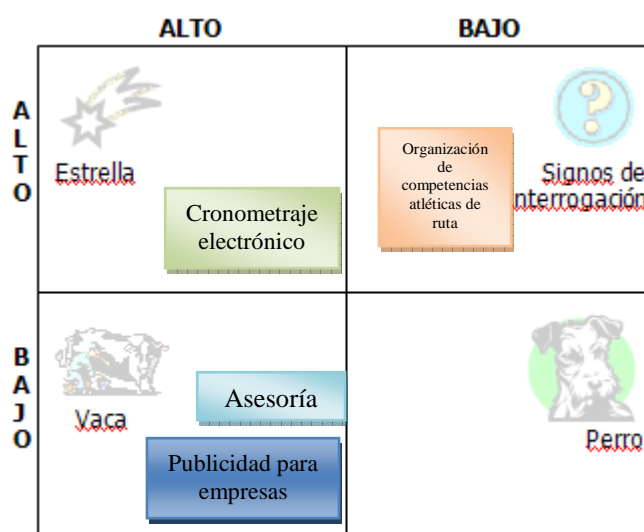
El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes y luego se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda.

Con el tiempo, AURASUR debe luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas al mismo tiempo, sin embargo consideramos que nuestras divisiones pueden estar ubicadas en esta matriz de la siguiente forma:

Gráfico 18: Matriz B.C.G. para AURASUR

% Crecimiento en el Mercado



Participación Relativa en el Mercado

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

- ***Organización de Competencias Atléticoas de Ruta, Interrogante***

La división situada en el cuadrante I ocupa una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compite en una industria de crecimiento. Por regla general, estas divisiones necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva o no se encarga de ellos.

Se considera que con seguimiento y administración correcta esta división podría convertirse en un futuro cercano en un producto Estrella o Vaca para AURASUR.

- ***Cronometraje Electrónico, Estrella***

Los negocios ubicados en el cuadrante II representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Esta división debe captar muchas inversiones y alta participación en el mercado para conservar y reforzar su posición mediante estrategias de penetración en el mercado.

- ***Asesoría y Publicidad para Empresas, Las vacas de dinero***

Se ha ubicado a la asesoría y la publicidad para empresas en el cuadrante III porque creo que esta división compite en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del

que necesitan, generando mayores ingresos para la organización y apalancando a las otras. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

- ***Perro***

Creo que no existe una división en nuestro negocio que esté ubicado en este cuadrante, pero se debe entender que puede ser un producto por ser un servicio complementario. Los ingresos de esta división no serán significativos para la cartera de la empresa.

3.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.3.1 Posicionamiento en el sector industrial

3.3.1.1 Estrategias competitivas en el sector industrial

A continuación haremos referencia a aquellas estrategias competitivas que una empresa necesita para competir en un sector industrial.

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Por estas razones es fundamental analizar qué peso tiene cada dimensión con el fin de plantear estrategias que

permitan a nuestra empresa hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades dentro de este sector.

3.3.1.2 Dimensiones Estratégicas

Cuadro 5: Dimensiones estratégicas

PESO DIMENSIONES	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
ESPECIALIZACIÓN											
POLÍTICA DE PRECIOS											
INSTALACIONES											
UBICACIÓN GEOGRÁFICA											
SERVICIO											

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

- 1. ESPECIALIZACIÓN:** Para la realización de una competencia atlética de ruta se necesita especialización en nuestra línea de servicios que es la organización de eventos deportivos, sobre todo con respecto a planificación, reglas y extras.

- 2. POLÍTICA DE PRECIOS:** Una adecuada política de precios marca la diferencia con la competencia ya que el cliente aprecia un excelente servicio con un precio competitivo.

- 3. INSTALACIONES:** Factor no relevante para la empresa, ya que este no marca diferencia en cuanto al servicio que se va a brindar, se necesita la misma oficina en la que se opera actualmente la cual debe ser bien presentada para gusto de los clientes.

4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA: Es un factor que se debe considerar puesto que este proyecto está dirigido exclusivamente para el Distrito Metropolitano de Quito. Aquí este se basa nuestra oferta al cliente.

5. SERVICIO: Es el pilar de nuestro negocio puesto que es nuestra oferta de valor, brindar el mejor servicio con una organización y productos de primer orden.

3.3.1.3 Grupos estratégicos

Los grupos estratégicos son de un nivel intermedio y útil de análisis entre la industria y la empresa. Son muy apropiados para separar a los competidores que requieren de una atención más constante y cercana de aquellos que compiten en la periferia.

Dentro de estos grupos, las empresas se asemejan en el alcance de sus actividades y en la cobertura del mercado, siguen estrategias similares y compiten mucho más intensamente entre sí, que con empresas ubicadas en otros grupos. Usualmente hay poca movilidad entre grupos, a pesar de persistentes y marcadas diferencias en su rentabilidad. Las empresas no se cambian fácilmente de grupo debido a diferencias culturales, de recursos, de acceso al mercado, de tecnología y aún también para evitar las retaliaciones que pudieran sufrir de parte de los miembros de los otros grupos.

3.3.1.4 Estrategias de posicionamiento

La Estrategia Genérica, que creo ideal para nuestro negocio es la **DIFERENCIACIÓN**, principalmente en las características del servicio y el precio en comparación a los competidores actuales.

DIFERENCIACIÓN

La diferenciación está orientada al tipo de servicio que se brindará, utilizando tecnología de punta, consiguiendo auspicio de marcas renombradas, con proveedores de alta calidad que posean los insumos necesarios para la formación del evento los mismo que deben ser de muy alta calidad, brindar servicios exclusivos a gusto y elección de nuestro clientes, servicios integrales y sobre todo el tener el sistema de cronometraje electrónico incluido en el servicio que se desea ofrecer. Además que es necesario recalcar que el personal estará capacitado y ofrecerá un servicio personalizado de acuerdo a cada necesidad.

En cuanto a las características del servicio es necesario:

- **POSICIONAR:** Diferencia y posicionamiento en el mercado es el objetivo principal. Para lograr esto será necesaria una inversión importante inicial que permitirá contar con los insumos necesarios y con especificaciones propias.

- **INFLUENCIAR:** Influcidar en el balance de las fuerzas tomando en cuenta que la fuerza que puede resultar una amenaza para nuestra empresa es la negociaci3n con los clientes, y la que puede resultar como una oportunidad es la negociaci3n con los proveedores porque no son realmente fuertes. As3 tambi3n es necesario tomar en cuenta a los servicios sustitutos y los competidores directos; y marcar claras diferencias y ventajas competitivas con 3stos.
- **ANTICIPAR CAMBIOS:** La fortaleza de una estrategia dada no est3 determinada por el movimiento inicial, sino porque tambi3n nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a trav3s del tiempo. El 3xito de la estrategia depende de que tan efectivamente 3sta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalizaci3n y el cambio tecnol3gico est3n creando nuevas formas de competencia.
- La estrategia que considero adecuada para mantener las mejores relaciones con nuestros principales usuarios y proveedores, es la de organizar eventos mensuales en los cuales ellos ser3n invitados para darles a conocer los beneficios y actividades que se realizar3n en el mes. Consideramos que este m3todo lograr3 afianzar las relaciones pues se los hace sentir participes e importantes para la organizaci3n, adem3s de que uno de los mejores m3todos de dar a

conocer nuestro servicio es a través de la satisfacción de sus clientes, misma que es transmitida a través de una red de comunicación y por ello es necesario que se conozcan a las personas claves en cada segmento.

- **VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva de nuestro negocio es la diferenciación en el servicio, en el tipo de organización y el precio. No se puede considerar en un inicio como una ventaja comparativa sostenible, porque al pasar de los años no sería difícil que con los recursos necesarios la competencia nos imite, pero debemos tomar en cuenta que con el tiempo si podemos adquirir la experiencia, conocimientos y los contactos adecuados para que sea una ventaja sostenible a través del tiempo.

- **FACTOR CLAVE**

El factor clave de nuestra empresa será el poder brindar un servicio integral en donde puedan encontrar todo lo que buscan para la organización de un evento deportivo, asesoría personalizada, contrato con los mejores proveedores de insumos para la optima preparación del evento, tecnología de punta en la organización y cronometraje electrónico.

3.3.2 Estrategias de Desarrollo

3.3.2.1 Diferenciación

La Estrategia de Desarrollo que creo ideal para nuestro negocio es la diferenciación, principalmente en las características del servicio y el precio en comparación a los competidores actuales. Aunque este tipo de estrategias son excluyentes, debemos tener en cuenta los costos y el enfoque de nuestro negocio.

La diferenciación está orientada al tipo de servicio que se brindará, utilizando tecnología de punta, consiguiendo auspicio de marcas renombradas, con proveedores de alta calidad que posean los insumos necesarios para la formación del evento los mismo que deben ser de muy alta calidad, brindar servicios exclusivos a gusto y elección de nuestro clientes, servicios integrales y sobre todo el tener el sistema de cronometraje electrónico incluido en el servicio que se desea ofrecer. Además es necesario recalcar que el personal estará capacitado y ofrecerá un servicio personalizado de acuerdo a cada necesidad.

3.3.3 Estrategias globales

3.3.3.1 Estrategias de crecimiento

Diversificación

En AURASUR se llevará a cabo una estrategia de crecimiento por diversificación ya que los competidores ocupan una posición muy fuerte frente a la empresa.

Estrategia de diversificación concéntrica: La empresa buscará aumentar actividades nuevas y complementarias, como servicios complementarios, cronometraje electrónico con la nueva tecnología de chips desechables, y la organización de competencias atléticas de ruta. Todo esto con el objetivo de generar complementos para los clientes y extender el mercado potencial.

3.3.3.2 Estrategias competitivas

Especialista

De acuerdo a la cuota del mercado se adoptará la estrategia de:

Estrategia de especialista: La empresa se especializará en un nicho, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de la gente de éste, de

forma completa y con alta calidad con el fin de obtener mayor rentabilidad y permanecer en el mercado por más tiempo.

3.3.4 Mezcla de Mercadotecnia

3.3.4.1 Producto

- **LÍNEA DE PRODUCTOS**

AURASUR es una empresa que brinda servicios, es decir es un intangible que se ofrece a la venta. En general, un servicio requiere mayor control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad.

Para determinar la mezcla de producto o servicio tenemos que determinar cierta amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

La *amplitud* de la mezcla de producto se refiere a la cantidad de líneas diferentes de producto que utiliza la empresa, en este caso AURASUR cuenta con tres líneas de producto: la organización de competencias atléticas de ruta, el cronometraje electrónico, la asesoría personalizada para la ejecución del evento y la publicidad que se brindara a las diferentes marcas.

La *longitud* de la mezcla de producto se refiere al número total de artículos en la mezcla, en nuestra empresa el número total de servicios es de uno por cada línea, es decir 4 servicios.

La *profundidad* en la mezcla de producto se refiere a la cantidad de variantes que ofrece cada producto en la línea. Para la línea 1 de AURASUR, la organización de competencias atléticas de ruta, las variantes del servicio depende del motivo del contrato del mismo: Publicidad para empresas o para empresas que gustan del deporte.

La *consistencia* de la mezcla de producto se refiere a la cercanía relativa entre las diversas líneas de producto y su uso final. Las líneas de producto de AURASUR son consistentes en cuanto a que el servicio es común para las cuatro, pero los procesos y administración tienen características independientes para cada línea.

- **ADMINISTRACIÓN DE LAS LÍNEAS DE SERVICIO**

Cada línea de producto, deberá ser manejada por un Gerente de línea en el futuro. En el inicio del proyecto por motivos de costos y tamaño del negocio, habrá un gerente de servicios.

Ventas y utilidades de la línea de servicio: el gerente de línea de producto conocerá el porcentaje de ventas y utilidades con que contribuyó cada artículo de la línea.

Perfil de mercado de la línea de servicio: así mismo, el gerente de línea de producto debe revisar el posicionamiento de ésta contra los competidores.

El análisis de los servicios es útil para diseñar la mercadotecnia y la estrategia de la línea de producto. Muestra qué artículos de los competidores compiten contra los de la empresa. Otro beneficio es que identifican segmentos de mercado.

- **ANÁLISIS DE NECESIDADES**

- **NECESIDAD GENÉRICA:** Teniendo en cuenta que la necesidad genérica describe el negocio en el que está la empresa, AURASUR satisface la necesidad genérica de deporte y entretenimiento.
- **NECESIDAD DERIVADA:** Sabiendo que la necesidad derivada define el producto, la empresa AURASUR satisface la necesidad derivada mediante la organización para la realización de carreras atléticas de ruta, servicio de cronometraje electrónico, dirigido a empresas con un precio competitivo en el mercado.
- **PRODUCTO ESENCIAL:** Organización de competencias atléticas de ruta para promocionar la marca o nombre de la empresa a través del deporte.

- **PRODUCTO BÁSICO GENÉRICO:** ORGANIZACIÓN DE COMPETENCIAS ATLÉTICAS DE RUTA, Servicio, Asesoría, forma de entretenimiento.

- **PRODUCTO REAL ESPERADO**
 - **CALIDAD:** De primera, tanto en atención al cliente como en la organización del evento.

 - **MARCA:** Desarrollar una marca en un producto requiere una gran inversión a largo plazo, en particular en publicidad, promoción y empaque.

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia.

En esencia, una marca es la promesa de un vendedor de entregar a los compradores de una manera consistente, un conjunto específico de características, beneficios y servicios.

La marca AURASUR, es el nombre de la empresa y también representa a todos sus servicios por el tipo de negocio, es decir es el Nombre genérico para todos los productos. Esta marca

busca llevar a la mente del consumidor los *Atributos* y *beneficios* del servicio a través de su simplicidad. Representa también la *Cultura* del atletismo, proyecta personalidad y está dirigida a un segmento multitarget. AURASUR es fácil de pronunciar, reconocer y recordar.

- **CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:** Equipo de cronometraje electrónico de última tecnología, vallas, carpas, tarima y equipos de audio y video.
- **EMPAQUE:** Al ser la prestación de un servicio no se tiene un empaque para la presentación del mismo.
- **PRODUCTO AGREGADO**
 - **GARANTÍA:** Garantía de seguridad, calidad y seriedad en el servicio, apoyo de jueces y personas preparadas y especializadas en la actividad. Principalmente satisfacer la necesidad a las empresas o instituciones que quieren realizar sus competencias.
 - **ASESORÍA:** Asesoría en cuanto a la organización, equipamiento trámites legales para obtención de permisos, proveedores. Constante comunicación con las empresas que contraten el servicio para tener un permanente feedback sobre la prestación que se ofrece.

- **MANTENIMIENTO:** Equipo de cronometraje electrónico siempre bien calibrado. Revisión de los insumos que estén en perfecto estado. Actualización constante de la página web.

- **FINANCIAMIENTO:** Precio cómodo, asequible y razonable. Planes especiales para los diferentes tipos de paquetes para la organización de acuerdo a lo que la empresa solicite. Se realizarán acuerdos especiales con auspiciantes para la adquisición de implementos y regalos de premiación.

- **PRODUCTO POTENCIAL**

En el futuro se espera que se expanda a otras partes del Ecuador con servicios dirigidos a todas las empresas y personas interesadas en la organización de competencias atléticas de ruta, además de implementar la organización de eventos deportivos en general.

Cuadro 6: Jerarquía del producto

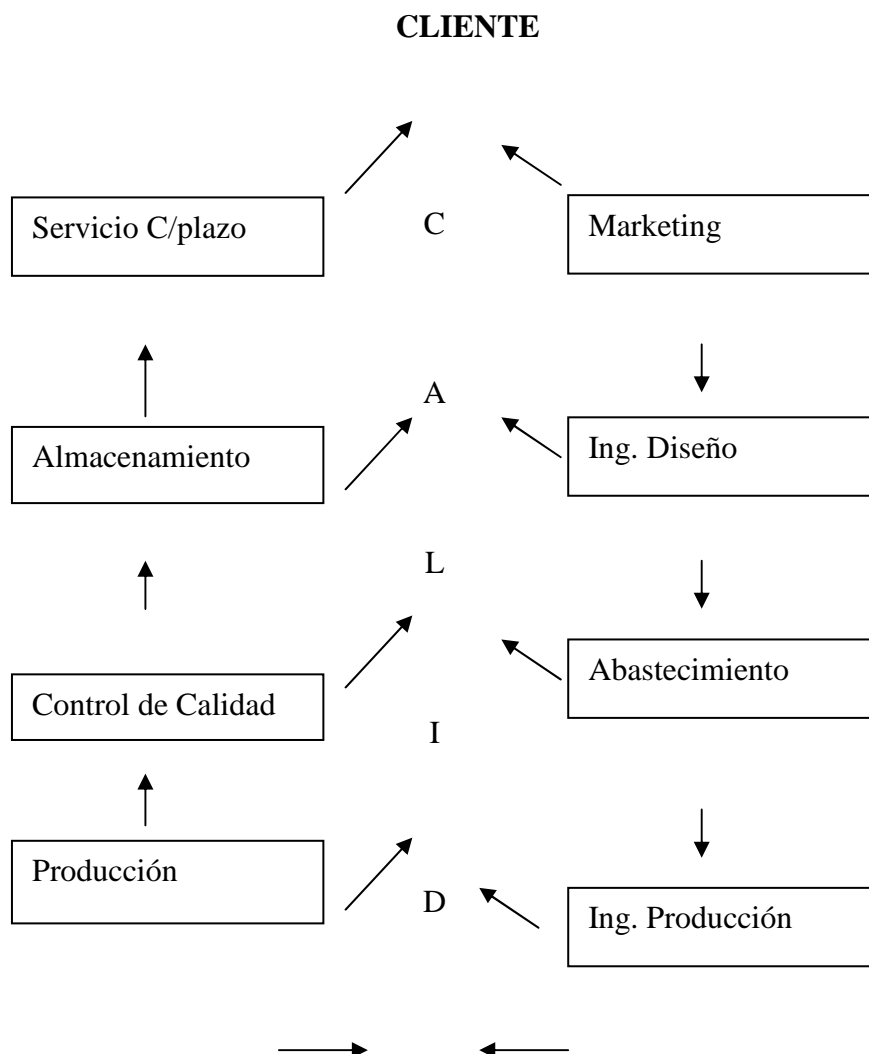
JERARQUÍA DEL PRODUCTO AURASUR		
1.-	NECESIDADES	Deporte / Promoción
2.-	FAMILIAS DE PRODUCTO	Organización de eventos
3.-	CLASE DE PRODUCTO	Organización de eventos deportivos
4.-	LÍNEA DE PRODUCTO	Atletismo
5.-	TIPO DE PRODUCTO	Carreras de Ruta
6.-	MARCA	AURASUR

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

- **ENFOQUE SISTEMÁTICO**

Gráfico 19: Enfoque sistemático: productividad del negocio



- **CLIENTE:**

Empresas interesadas en incluir en sus planes de marketing una competencia atlética de ruta para dar a conocer su marca, nombre de producto o de la empresa a través del deporte.

- **MARKETING**

Según el estudio de mercado presentado anteriormente, se determinó que la oferta de servicios de organización de competencias atléticas de ruta es limitada. Además al realizar la entrevista al Gerente de Eventos, de nuestra mayor competencia “SPORTIME” e identificar algunas necesidades insatisfechas y disconformidades de los clientes; hemos decidido crear un negocio, en el que empresas que se encuentren dentro del Distrito Metropolitano de Quito puedan realizar una campaña de promoción de su nombre o marca a través de una competencias atlética de ruta.

- **INGENIERÍA DEL DISEÑO**

En cuanto al diseño, es de gran importancia que el proyecto tenga un nombre y un logo adecuados, que llamen la atención de los clientes potenciales. Es por ello que se eligió el nombre AURASUR cuyo logo será presentado más adelante.

Nuestras competencias serán organizadas de tal manera que penetren en la mente del cliente y del atleta; las rutas serán escogidas minuciosamente, colocar en sitios estratégicos de la ruta entretenimiento del atleta y público en general, contar con todas las seguridades del caso antes, durante y después de la competencia: policía, bomberos, cruz roja, seguros de vida y accidentes, personas

que ayuden a los atletas a realizar un precalentamiento, camisetas, medallas, bolsos, regalos de los auspiciantes, chips de competencia, frutas, hidratación, etc.

La señalización de la ruta debe estar bien delimitada y marcada para que exista confusión, contar con jueces de ruta para cotejar resultados con el cronometraje electrónico, que ayudan a que no exista ninguna clase de error en los resultados.

Además de lo antes mencionado, debemos acoplarnos a los requerimientos del cliente buscando la manera de complacerlos y superar sus expectativas.

- **ABASTECIMIENTO**

Al brindar este tipo de servicio, los principales implementos de los cuales nos debemos abastecer serán:

- Un servicio básico importante es la luz, contratando generadores ya que no se contara con luz directa.
- Deberemos abastecernos también de implementos para la competencia, tales como vallas, carpas, tarimas, audio y video, radios de comunicación, cronómetros manuales, estructuras de salida y llegada, impresoras, etc.

- Es importante contar con implementos de primeros auxilios tales como alcohol, desinfectantes, cicatrizantes, curitas, algodón, gasas, linimento olímpico, etc., en caso de cualquier accidente.
- Un punto de suma importancia es el abastecimiento con el personal adecuado y suficiente que ayude y atienda a los clientes mientras dure el evento.

- **ING. PRODUCCIÓN**

Una vez planificado el diseño, los proveedores; se comienza a buscar empresas, que estén interesadas en contratar nuestro servicios. Una vez contactados los clientes se presentan todas las opciones de servicios con las que contamos, al igual que la fecha y los horarios disponibles. Así se realiza un contrato que tendrá que ser aprobado por el cliente. Al ser un servicio, los pasos a seguir para llevarlo a cabo son:

- Contacto con el cliente
- Contratación del servicio
- Firma de contratos

- **PRODUCCIÓN**

Después realizar los contratos con las empresas o personas naturales, en el cual se establece el/los días de los respectivos

eventos, el número de participantes y su respectiva inscripción; nuestra empresa está en la obligación de ofrecer a personas naturales y jurídicas un reconocimiento del lugar, de los insumos a ser utilizados, la lista de proveedores y auspiciantes del evento.

Se les comenta a los clientes cual es procedimiento a seguir: las inscripciones, entrega de kits de competencia, día de la competencia y pos competencia.

- **CONTROL DE CALIDAD**

Nuestra empresa ofrece total garantía de seguridad, calidad y seriedad en el servicio, apoyo de jueces de ruta y personas preparadas y especializadas en la actividad. Principalmente satisfacer la necesidad a las empresas que no tienen la experiencia para organizar este tipo de eventos.

Al ser un servicio el que estamos brindando, se piensa en medir la calidad a partir de los siguientes factores:

- Está determinado por encuestas después de realizado cada evento.
- Además el diseño de la organización permite a los clientes conocer cómo va el proceso de la misma.

- La empresa informa adecuada y puntualmente las ofertas a sus clientes.
- Los chips serán verificados días antes de la entrega a los competidores.
- Los lectores, computadoras y demás equipos electrónicos serán calibrados y verificados.
- Los suministros y equipos que forman parte de la organización del evento deben estar bajo nuestra responsabilidad.
- El personal en contacto con el público, siempre deben ser amables con los clientes y con el conocimiento necesario.
- Los empleados siempre deben estar dispuestos a ayudar a los clientes.

Para medir dichos factores, se establece como regla de la empresa:

- ✓ Sistemas de quejas.
- ✓ Sistemas de sugerencias.
- ✓ Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

- **ALMACENAMIENTO**

Este punto se refiere a los proveedores y al mismo tiempo a las reservas que se realizara de cada material.

Se cuenta con una bodega, en la cual se encuentran almacenados los equipos de cronometraje, vallas y demás suministros necesarios para la realización del evento. Todos los implementos detallados a continuación, son esenciales para cumplir el objetivo de la organización.

Al ser un servicio, el que se va a brindar, es muy difícil, establecer el almacenamiento de los materiales; sin embargo si se puede hablar del inventario que se debe tener y controlar.

- Vallas.
- Estructuras.
- Arcos inflables para publicidad.
- Cronometro.
- Generadores de luz.
- Chips.
- Etc.

- **SERVICIO CORTO PLAZO**

En primera instancia el proyecto estará destinado para la organización de eventos deportivos, específicamente competencias atléticas de ruta. Además se dará asesoría en la organización.

Se proporcionará insumos y provisiones de excelente calidad; además de contar con un equipo de punta en cuanto al cronometraje electrónico, el evento se realizara dentro del Distrito Metropolitano de Quito; se contara con instalaciones adecuadas.

Este servicio de entretenimiento y salud, está dirigido a empresas, de un nivel económico medio, medio – alta.

3.3.4.2 Precio

Estimación de Precio:

En el caso de una compañía de servicios el valor que se paga a cambio del servicio obtenido se genera en base a:

$$\text{VALOR} = \frac{\text{Percepcion de los beneficios}}{\text{Precio}}$$

Precio fijado en base a la demanda

La demanda es la cantidad de producto que los consumidores están dispuestos a adquirir a un determinado precio.

Para AURASUR, se consideró que uno de los mejores métodos para fijar el precio es aquel basado en la demanda, ya que son precios más realistas, puesto que atienden al comportamiento del cliente frente a distintos estímulos.

Como ventajas para utilizar este método tenemos que: presenta la posibilidad de maximizar los beneficios, de maximizar las ventas o incluso maximizar la atracción del precio/producto para el consumidor. Pero en su contra, como desventaja, se encuentra la gran dificultad de obtener información para su desarrollo como el conocimiento de la función de demanda de los consumidores, o las preferencias de los mismos sobre los atributos del servicio.

Ante un producto que satisfaga todas sus expectativas, el cliente target,

Paquete Básico: USD 45000.00

- Organización
- Sistema de medición de tiempos y resultados.
 - Chips.

- Cronometro.
- Pódium premiación.
- Vallas (100 unidades de 2m x 1m).
- Tarima llegada (6m x 4m).
- Carpas 2 carpas (6m x 3m)
- Animación en llegada.
- Permisos municipales.
- Coordinación con:
 - Policía.
 - Bomberos.
 - Cruz Roja.
 - Policía Metropolitana.
 - EMASEO.
- Audio y video.
- Promoción en la página web.
- Resultados en la página web.
- Estadísticas del evento.
- Personal en salida y llegada.
- Jueces de ruta.
- Kit de participación.
 - Medalla.
 - Camiseta.
 - Bolso.
 - Hidratación.
 - Fruta.

Paquete Premium: USD 60000.00

- Organización
- Sistema de medición de tiempos y resultados.
 - Chips.
- Cronometro.
- Pódium premiación.
- Vallas (200 unidades de 2m x 1m).
- Tarima salida (4m x 2m).
- Tarima llegada (6m x 4m).
- Carpas 3 carpas (6m x 3m)
- Animación en llegada.
- Permisos municipales.
- Coordinación con:
 - Policía.
 - Bomberos.
 - Cruz Roja.
 - Policía Metropolitana.
 - EMASEO.
- Audio y video.
- Artistas en llegada.
- Promoción en la página web.
- Resultados en la página web.
- Inscripciones por internet.
- Estadísticas del evento.

- Personal en ciertos tramos del recorrido.
- Jueces de ruta.
- Inflables para publicidad.
- Kit de participación.
 - Medalla.
 - Camiseta.
 - Bolso.
 - Hidratación.
 - Fruta.

Paquete Gold: USD 75000.00

- Organización
- Sistema de medición de tiempos y resultados.
 - Chips.
- Cronometro.
- Pódium premiación.
- Vallas (400 unidades de 2m x 1m).
- Tarima salida (4m x 4m).
- Tarima llegada (8m x 8m).
- Carpas 4 carpas (6m x 3m)
- Masajistas 4
- Animación en llegada.
- Permisos municipales.
- Coordinación con:
 - Policía.

- Bomberos.
- Cruz Roja.
- Policía Metropolitana.
- EMASEO.
- Entrenadores personales 1.
- Audio y video.
- Fotofinish.
- Artistas en llegada.
- Promoción en la página web.
- Resultados en la página web.
- Inscripciones por internet.
- Estadísticas del evento.
- Personal en todo el recorrido.
- Jueces de ruta.
- Inflables para publicidad.
- Kit de participación.
 - Medalla.
 - Camiseta.
 - Bolso.
 - Hidratación.
 - Fruta.

Paquete VIP: USD 100000.00

- Organización

- Sistema de medición de tiempos y resultados.
 - Chips.
- Cronometro.
- Pódium premiación.
- Vallas (600 unidades de 2m x 1m).
- Tarima salida (6m x 4m).
- Tarima llegada (12m x 8m).
- Carpas 6 carpas (6m x 4m).
- Masajistas 6.
- Animación en salida y llegada.
- Nutricionistas 3.
- Permisos municipales.
- Coordinación con:
 - Policía.
 - Bomberos.
 - Cruz Roja.
 - Policía Metropolitana.
 - EMASEO.
- Entrenadores personales 2.
- Audio y video.
- Fotofinish.
- Fotógrafos en la ruta.
- Pirotecnia.
- Artistas en salida y llegada.
- Promoción en la página web.

- Resultados en la página web.
- Inscripciones por internet.
- Estadísticas del evento.
- Personal en todo el recorrido.
- Jueces de ruta.
- Inflables para publicidad.
- Entretenimiento en todo el recorrido
- Kit de participación.
 - Medalla.
 - Camiseta.
 - Bolso.
 - Hidratación.
 - Fruta.

Hay que tener en cuenta que en cada uno de los paquetes el precio puede variar acorde con las necesidades y requerimientos de los clientes.

Estos valores están dados para una competencia atlética de ruta con 2500 participantes, cabe recalcar que los precios variarían acorde a la cantidad de atletas.

El precio de la competencia es más alto que el determinado por este estudio y es una de las debilidades más fuertes del principal competidor.

Además se establece el precio de ingresos adicionales como son los que se obtendrán mediante la publicación de distintas empresas y auspiciantes

en nuestra página web. Para este servicio se utilizarán precios de introducción, menores a los de la competencia.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS

AURASUR, puede utilizar básicamente tres estrategias para fijar precios:

Fijación de precios basada en el valor

Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. Esto implica que la compañía no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego establecer el precio, sino que el precio se considere junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing.

Fijación de precios basada en la competencia

Los consumidores basan sus juicios acerca del valor de un producto en los productos que los diferentes competidores cobran por productos similares.

Estrategias de fijación de precios de productos nuevos

Las estrategias con las cuales se establecen los precios de los productos varían según la fase del ciclo de vida que esté atravesando el producto.

Durante la introducción del producto al mercado es cuando se produce el proceso más difícil.

Una compañía que introduce un producto nuevo imitador debe decidir como posicionará a su producto ante la competencia en términos de calidad y precio.

Existen para ello cuatro estrategias:

Estrategia de primera: introduce un producto de alta calidad a un precio alto.

Estrategia de buen valor: introduce un producto de alta calidad a un precio accesible.

Estrategia de cargo excesivo: productos con una calidad que no justifica su precio.

Estrategia de economía: productos de calidades medias a precios accesibles.

AURASUR, como introducción utilizará la estrategia de Buen Valor, un servicio de alto calidad a un precio accesible y atractivo.

Estrategias Diferenciales

Se basan fundamentalmente en la demanda y en el mercado. Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. Aplican un precio distinto en función de la capacidad económica, características sociales, etc.

AURASUR, utilizará estrategias diferenciales en el siguiente caso:

Estrategias de precios variables: un precio variable implica una mayor flexibilidad en la cuantía del mismo y en las condiciones de venta. El precio es objeto de negociación en cada transacción. Este procedimiento es habitual en la compra de productos o servicios de precio elevado.

Fijación de precios segmentada

La fijación de precios segmentada adopta muchas formas, dependiendo de diferencias entre clientes, lugares y productos. Para poder llevar a cabo esta estrategia, el mercado debe ser segmentable, además los miembros de los segmentos que pagan el servicio a un precio menor, no deben poder revender el producto a otros segmentos superiores.

En el caso de AURASUR, otras estrategias de precios se basan en la segmentación:

Por segmento de clientes: diferentes clientes pagan precios diferentes por el mismo servicio, por ejemplo, un cliente puede elegir cualquiera de los paquetes antes mencionados más el costo del servicio que varía dependiendo del paquete y la cantidad de participantes.

Por forma de producto: diferentes versiones del producto, tienen diferentes precios, precio individual, precio por paquete, precio por aumentar ciertos requerimientos.

3.3.4.3 Plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

FACTORES

Espacio Físico

1. Oficina de 6m².

2. Bodega para almacenamiento de equipos e insumos, con espacio suficiente para almacenarlos.

Cercanía con el mercado

3. Es indiferente por el tipo de negocio, aun así, nos encontramos ubicados en la Av. de los Shyris que es un punto estratégico de la ciudad.

NIVELES DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Para la entrega del servicio de organización de competencias atléticas de ruta, se utilizará un solo nivel para llegar al consumidor, es un servicio que se da en forma directa. Las ventas se las realizarán por medio de agentes y personal de la empresa.

Productor – Consumidor. Por su naturaleza de servicios no son tangibles, con frecuencia requieren de un contacto personal con el cliente, que ameritan asesoramiento del servicio que ofrecemos.

Para la venta de los espacios publicitarios se realizarán de forma directa.

Productor – Agente - Consumidor. Aunque en la mayoría de los casos de los servicios el contacto es directo, puede tener sus excepciones, un agente de ventas en un ejemplo sobre este nivel ya que ellos se encargan de realizar la transacción entre el fabricante de servicios y los consumidores.

3.3.4.4 Promoción y publicidad

PRODUCTO / SERVICIO

Servicio de organización de competencias atléticas de ruta, dirigido a empresas que busquen satisfacer la necesidad de promocionar su marca mediante la práctica del deporte.

MARCA

AURASUR, este nombre corto y sencillo representa en general y concretamente el servicio que queremos ofrecer.

SLOGAN

El slogan para nuestra empresa es **“AURASUR”... Marketing Deportivo!!!** Esta frase sencilla, de fácil recordación busca destacar nuestra diferencia frente al competidor líder en el sector.

LOGOTIPO

El logotipo, con nuestro nombre en grande en color azul y el eslogan en la parte inferior, complementando en la esquina inferior derecha con los puntos cardinales.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN CUANTO A PROMOCIÓN

SPORTIME



Publicidad realizada en cuanto a creatividad y medios

Sportime es el competidor más fuerte en la actualidad, pero no tiene una campaña publicitaria definida. Su plan de medios se compone básicamente de:

- PUBLIREPORTAJES: REVISTAS.

Silvio Guerra Sports



Publicidad realizada en cuanto a creatividad y medios

La única publicidad que realizan es en las competencias, con banners, vallas, inflables, etc.

CRONOPRO



Publicidad realizada en cuanto a creatividad y medios

No tienen ninguna inversión significativa en publicidad en la actualidad, son un competidor relativamente nuevo, toda su información la transmiten a través de su página web y su propia base de datos.

PROBLEMAS COMUNICACIONALES

1. POSICIONAMIENTO

Producto Nuevo

AURASUR brindara un producto o servicio nuevo pero si existe posicionamiento en el mercado en la actualidad, por lo que habrá que publicitarlo desde el inicio de la campaña.

- **Recordación**

Al ser un producto que está incursionando al mercado con una empresa que ya está posicionada en el mercado debemos ser más agresivos con la publicidad.

- **Persuasión**

Nuestro problema frente a la competencia es que se puede percibir que el tipo de servicio va a ser similar.

- **Información**

El consumidor no tiene información del producto para generar una opinión positiva o negativa del mismo.

2. OBJETIVOS PUBLICITARIOS

- **Posicionamiento**

Nuevo Posicionamiento

Lo que vamos a tratar en este sentido es conseguir que nuestro producto se diferencie claramente en la mente de los consumidores, nuestra oferta de valor es la organización de competencias atléticas de ruta dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

- **Recordación**

En esta etapa debemos lograr que el cliente recuerde la característica de nuestro producto que es el servicio integral y de calidad. Dicha característica es nuestra propuesta única de valor y los medios para hacerlo son los elementos de nuestro logo: colores, figuras y nombre, que deben quedar presentes a través de una campaña masiva.

- **Persuasión**

Persuadir al cliente para la utilización y fidelización hacia nuestra empresa mediante nuestras propuestas de valor en el servicio ofreciendo asesoría, cronometraje electrónico, gps para los atletas elite con información en línea, sms de cada competidor con tiempo y posición, etc.

- **Información**

Debemos informar en forma correcta y clara que ofrecemos la organización de competencias atléticas de ruta, con precios accesibles y servicios de primera.

3. ESTRATEGIA CREATIVA

a. Tono y Estilo y Atmósfera

Tono

Con respecto al consumidor, el tono de la campaña será directo con un lenguaje cotidiano.

Con respecto a la competencia el tono será agresivo, destacando cualidades de nuestro servicio y marcando diferencias respecto a la competencia.

Aspecto formal o estilo

El estilo será informal y moderno para así lograr la identificación que buscamos y no convertir el mensaje en algo aburrido sino más bien dinámico. Será una campaña innovadora.

Ambiente

Queremos generar una atmósfera enérgica y divertida, con mucho color y alegría, representando un ambiente natural, promocionar el deporte en unión con el medio ambiente y amigos, simbolizando todo lo que hay en AURASUR y atrás de cada uno de sus servicios.

EI MENSAJE DE LA CAMPAÑA

El mensaje básico tendrá las siguientes características:

- Capacidad para atraer y fijar la atención del público al que va dirigido.
- Capacidad para comunicar exactamente lo que se quiere decir.
- Capacidad para ser recordado e identificado.

b. Adecuación de piezas Publicitarias

En un inicio nuestra campaña publicitaria utilizará piezas gráficas únicamente que se las realizará con la ayuda de un diseñador gráfico y manteniendo en todas un conjunto de objetos que simbolicen el eje de nuestra campaña.

4. BOCETOS

- ANUNCIO PRENSA
- AFICHES
- PUBLIREPORTAJES

Estos bocetos serán testados, para comprobar la eficacia del mensaje con "muestras" del público al que se dirigirá. Analizados los

resultados se realizarán los cambios pertinentes y necesarios para la posterior producción de las piezas publicitarias.

5. PLAN DE MEDIOS

a. Análisis de la información de medios

Medios

Revista Estadio

As Deportivo

Vanguardia

Cosas

El Comercio

La Hora

La Red

Radio Positiva

Disney

Sonorama

Mach Deportes

b. Objetivos de Medio

Cobertura

Distrito Metropolitano de Quito, empresas de nivel económico medio-alto, que deseen dar a conocer su marca o producto a través del atletismo.

Frecuencia Máxima y Mínima

- Frecuencia Máxima 1 publicación en forma trimestral
- Frecuencia Mínima 4 publicaciones en al año.

Medios Básicos

Radio a través de menciones y publireportajes en radios.

Medios Secundarios

Revistas Deportivas: Estadio y As deportivo

Medios de Apoyo

Relaciones públicas, material impreso y material pop.

c. Estrategias de medios

Definición de las Etapa

Determinación de Etapas

- **Expectativa:** Al tener un presupuesto escaso no se realizará esta etapa en medios masivos, se utilizarán banners mientras se construye para generar expectativa de lo que pronto estará disponible.
- **Información:** Inicialmente se realizarán publicaciones, publi-reportajes a través de revistas especializadas y deportivas para informar de todos nuestros servicios: organización de competencias atléticas, la disponibilidad de espacios publicitarios, nuestra ubicación y nuestra propuesta única de valor que se basa principalmente en la excelencia del servicio y la calidad. Duración 3 meses.
- **Persuasión:** El resto del año se trabajará en este punto ya que nuestro primordial objetivo es persuadir al cliente para que conozca y utilice nuestro servicio. Duración 9 meses.
- **Mantenimiento:** Como es un producto nuevo durante el primer año no se trabajará en este punto. Sin embargo para el futuro, nuestra principal estrategia de mantenimiento será continuar con

la excelencia en el servicio y las instalaciones en perfecto estado. Se realizarán entrega de volantes, trípticos y publicaciones.

Primera Selección de Medios

Principal o Básico

- Tiene recursos sonoros.
- Permite una gran flexibilidad geográfica.
- Tiene más facilidad que otros medios para repetir los mensajes.
- Se puede segmentar el público objetivo según la hora del día.

Por estas razones se selecciona a Mach Deportes, Sonorama y la Red.

Secundario

- Las revistas permiten una circulación secundaria: una revista que ha sido comprada por una persona es leída por un mayor número de personas (de dos a cuatro personas).
- El interés no dura hasta que sale el número siguiente, sino que muchas de ellas se guardan más tiempo, e incluso se coleccionan.

- Poseen una enorme capacidad para segmentar el mercado.

Por estas razones se ha seleccionado a revista Estadio y As Deportivo.

Auxiliar

La difusión de estas piezas publicitarias estará acompañada acciones promocionales complementarias

Consiste en una campaña de publicidad de bajo presupuesto.

Relaciones Públicas

- **Elaborando notas de prensa**

A través de las notas de prensa, podemos ofrecer a los periodistas información detallada sobre nuestra empresa, las novedades que tenemos.

La nota de prensa es una forma muy efectiva de promoción de nuestra organización pero para que los periodistas la tengan en cuenta, tenemos que ofrecer con ella una noticia que sea de interés.

- **Ofreciendo desayunos o comidas con los medios**

Los desayunos o comidas sirven para mantener **reuniones informales** entre nuestra organización y los medios. Se organizarán por el lanzamiento de nuestro servicio el mismo día de la rueda de prensa.

El objeto de estas reuniones es el de mantener buenas relaciones con los periodistas, intercambiar impresiones sobre temas de actualidad, darles a conocer algún tema que pueda ser de interés para ellos o conocer su opinión acerca de algún asunto de nuestro negocio o interés.

- **A través de Internet**

A continuación enumeramos algunas de las formas más importantes de promocionar nuestra organización a través de Internet:

- Posicionando la página web de nuestra organización en buscadores y directorios. La página debe darse de alta en sitios dedicados a indexar páginas web: sitios equivalentes a unas páginas amarillas de Internet. Es fundamental estar presente en los directorios de estas páginas para ser localizados con más facilidad. Los buscadores son una

herramienta fundamental a la hora de moverse por la Red y son usados cada día por millones de personas en todo el mundo, por lo que es importantísimo dedicar unas horas a posicionar la página en estos directorios. No es necesario que el portal esté en todos los buscadores: es suficiente con estar en los más importantes.

- También podemos intercambiar **enlaces** entre la página web de nuestra organización y otras páginas web. A muchos les parece una técnica contraproducente, ya que opinan que es una forma de invitar a los visitantes a marcharse rápidamente a otro sitio, y lo que de verdad importa es hacer que ese visitante permanezca el mayor tiempo posible en el portal del emprendedor. En parte es verdad, pero solo en parte, ya que hay que tener en cuenta que con los millones de páginas web que hay en Internet, las probabilidades de que nuestra página sea encontrada, aumentarán progresivamente si cuenta con muchos puntos de exposición. Una vez en nuestra página, el que los navegantes sigan volviendo, depende de nuestra habilidad para fidelizarlos. Debemos tener presente que para que este intercambio sea efectivo de verdad, hemos de seleccionar cuidadosamente los portales con los que realizamos el trato. Éstos deberían ser portales relacionados o complementarios de nuestra actividad.

- También podemos insertar anuncios 'banner' de nuestra página en otras páginas web.

- Marketing directo a través de mensajes de correo electrónico. El correo electrónico ofrece, entre otras, las siguientes ventajas: su alcance es global, resulta muy económico, es rápido, es directo, permite la personalización, facilita una respuesta ágil por parte del receptor y facilita el seguimiento de los resultados.

Se considera que la promoción es un punto de gran importancia para los objetivos que persigue nuestro proyecto, especialmente al inicio en donde necesitaremos que nuestra imagen se difunda y así lograr captar clientes.

PUBLICIDAD

Se utilizarán varios medios para darnos a conocer:

Visitas personales a personas encargadas de este tipo de eventos en las empresas: Podremos ofrecer paquetes, para que los clientes usen nuestro servicio.

Propaganda boca a boca de clientes que ya hayan utilizado nuestro servicio: Cabe recalcar que necesitamos brindar un

servicio de alta calidad con el fin de que los clientes que utilicen nuestro servicio se sientan satisfechos y así como empresa formemos una fuerza de ventas gratuita a través de la propaganda boca a boca.

Creación de una página Web: Así se podrán conocer nuestros servicios vía Internet. Además de presencia con banner y link a nuestra página en: Lared.com.ec y elcomercio.com

Vallas publicitarias: Tendremos una valla informativa en el lugar donde se realicen las competencias.

Si en un futuro poseemos capital para intensificar nuestra campaña publicitaria y si así lo consideramos necesario, ampliaremos la campaña también a nivel televisivo.

AUSPICIANTES

- Dentro de la organización de competencias a AURASUR le compete buscar distintos auspiciantes para cada evento, los mismos que aportaran con dinero y productos;
- Para obtener los auspicios se crearan paquetes publicitarios, las empresas interesadas en formar parte de la publicidad del evento, tendrán varias opciones para darse a conocer.

d. Distribución del Presupuesto

Básico

Para este segmento se orientará el 50% del presupuesto.

Secundario

Para los medios secundarios se dará el 20% del presupuesto.

Auxiliar

Para los medios auxiliares se orientará el 30% del presupuesto.

e. Selección de Soportes

Aviso horizontal para el As deportivo, y vertical para la Revista Estadio, afiche de 60 * 40 cm para el punto de venta y para varias locaciones del Valle de Los Chillos. Banners de 0.80 m * 1.60 m para el punto de venta y acciones especiales.

f. Elaboración del cronograma

Cuadro 7: Elaboración del cronograma

			EN	FEB	MAR	ABR	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NOV	DIC	Impactos		Medio
RADIO	La Red	Cuñas Duracion 30 seg			15			15			15			15	60	\$ 15,00	\$ 900,00
REVISTA	Estadio	1 página 162 x 110	1			1			1			1			4	\$ 225,00	\$ 900,00
TOTALES															64	\$ 240,00	\$ 1.800,00
															IVA	\$ 28,80	\$ 216,00
															TOTAL	\$ 268,80	\$ 2.016,00

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

La evaluación y control son imprescindibles para determinar el camino que se está recorriendo con nuestra campaña y los medios difusores seleccionados.

A nivel interno se controlarán las inserciones, impresiones, anuncios y el presupuesto.

A nivel externo controlaremos los resultados de la campaña ante el consumidor y las posibles reacciones de la competencia.

Durante la elaboración y la difusión de la campaña se realizarán investigaciones mediante encuestas y entrevistas a muestras del target para determinar si estamos siendo reconocidos, si somos vistos y si nuestro mensaje cumple con eficacia los objetivos propuestos.

En base a los resultados obtenidos, se continuará el mejoramiento del Plan de Medios Publicitarios y se complementará con la utilización de otros medios de difusión.

Medición de la eficacia del plan de medios.

La medición de la eficacia se basará principalmente en recordación de los mensajes y el incremento del reconocimiento y posicionamiento de la imagen de marca.

Además se utilizarán pruebas directas para determinar el impacto de un anuncio en las ventas conseguidas mediante solicitudes recibidas.

En el caso de la Publicidad en Internet el seguimiento directo de la efectividad puede ser mucho más sencillo y exacto gracias al de reporte de visitas a la página web.

Cuadro 8: Presupuesto

PRESUPUESTO TOTAL	\$ 4520.00		
Partida de investigación			
	Recolección de información	\$ 90,00	
	PreTest	\$ 150,00	
	Mediciones de resultado	\$ 150,00	
	TOTAL PARTIDA 1		\$ 390,00
Partida de Medios			
	Revista	\$ 900,00	
	Radio	\$ 900,00	
	Imprentas	\$ 280,00	
	RR.PP.	\$ 1.150,00	
	TOTAL PARTIDA 2		\$ 3230,00
Partida de Gastos Generales			
	Pago a profesionales	\$ 300,00	
	Material	\$ 1000,00	
	TOTAL PARTIDA 3		\$ 400,00
Partida de varios			
	Eventos varios	\$ 500,00	
	TOTAL PARTIDA 4		\$ 500,00

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

4 ANÁLISIS FINANCIERO

Este análisis financiero nos permitirá determinar la viabilidad de la inversión en este proyecto y los resultados que generará con una proyección a cinco años, de esta forma tendremos bases para tomar decisiones correctas y anticiparnos a corregir aspectos negativos que puedan perjudicar la economía de AURASUR.

Este análisis se realiza con datos estimados que forman un escenario económico aproximado a la realidad para nuestro proyecto.

4.1 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros proyectados, se obtienen sea mediante una elaboración detallada de presupuestos es decir a través de la técnica directa de proyección.

Se usan para estimar las necesidades de financiamiento que surgen de la evolución esperada de las ventas de la empresa. A diferencia de los estados financieros proyectados sobre presupuestos, la técnica de proyección directa relaciona los niveles cuentas en los estados financieros de resultados y el balance de situación a los estados anteriores mediante factores de conversión que pueden ser establecidos mediante proporciones o ecuaciones. Estos estados se los denomina estados proyectados, estados contables provisionales o estados pro forma.

Las etapas en la proyección de los estados financieros son las siguientes:

- a) Pronóstico de ventas, variable eje sobre la que se construirán otras proyecciones, como las de costos, utilidades, activos y pasivos. El pronóstico de ventas requiere conocer las variables principales que afectan al mercado, algunas externas, otras internas de la empresa. Por esta razón, suele realizarse dos tipos de pronósticos, uno basado en relaciones con variables externas y otro, basado en decisiones internas como metas.

Como variables externas más comúnmente utilizadas figuran el crecimiento del producto interno, el crecimiento de la población y las tendencias históricas de crecimiento de las ventas o del mercado estimado. Las técnicas más utilizadas son la de cálculo de la tasa de crecimiento histórico con la fórmula de interés compuesto y las de regresión estadística entre series históricas de las variables consideradas.

- b) Pronóstico de costos, gastos, utilidades y elaboración del estado de resultados proyectado. Generalmente se estima el estado de resultados a corto plazo en base a la proporción histórica entre ventas y estas variables (Técnica del porcentaje de ventas) y se utiliza la técnica de regresión estadística para pronósticos a mayor plazo. Los gastos financieros dependen de los niveles de deuda contratada, aunque en el primer pronóstico se pueden mantener en proporción a ventas. Fijado el nivel de ventas, el costo y los gastos de ventas la relación porcentual de períodos anteriores o las mediante técnicas de regresión entre gastos y ventas constituye un supuesto razonable si los datos de años anteriores son considerados los adecuados. Similares procedimientos servirían para los gastos generales, bajo

los mismos supuestos. También puede recurrirse a proyecciones basadas en índices financieros históricos de la empresa, de la industria o a los objetivos razonados de la gerencia que relacionan dichas cuentas con el nivel de ventas o de costos.

- c) Proyección de los niveles de activos y pasivos operativos. Estos últimos son los pasivos que crecen con el nivel de ventas en forma directa, tales como crédito de proveedores y cuentas de acumulados. Este pronóstico puede utilizar diversas técnicas, como la de la proporción histórica, o Porcentaje de Ventas (PV), o bien otras tales como regresión lineal o curvilínea simple o múltiple, o ajustes específicos en base a índices financieros de la industria o a observaciones de la gerencia. En cualquier caso debe describir el supuesto en el que se sustenta la proyección.

- d) Pronóstico del patrimonio con utilidades proyectadas y la tasa de retención. Partiendo del estado de resultados proyectado, las utilidades del período se suman al patrimonio, en la proporción definida de retención histórica o en la estimada por la gerencia.

- e) Estimación de los fondos externos adicionales requeridos (FEAR) como diferencia entre nivel de activos y de pasivo y patrimonio, bajo el supuesto de la renovación de los niveles de pasivo contratado vigente.

Es necesario destacar que los ingresos y gastos se estiman en términos netos sin el valor del IVA y se registran cuando se generan independientemente del momento del cobro o pago.

4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

PRESUPUESTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.¹¹

El presupuesto de ventas proyectado se basa en la demanda, en lo que esperamos en cuanto al comportamiento del mercado y a lo que nuestra capacidad instalada puede brindar.

¹¹ Sullivan, ARTHUR; Steven M., SHEFFRIN. (2003). *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. Ed. Upper Saddle River. 07458. p. 502.

4.2.1 Presupuesto de ventas

Cuadro 9: Presupuesto de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS DE CRONOMETRAJE					
Cronometraje	35000	40000	45000	50000	55000
TOTAL CRONOMETRAJE	35000	40000	45000	50000	55000
VENTAS DE PAQUETES DE ORGANIZACIÓN					
Paquete Básico	2	1	1	1	1
Paquete Premium		2	1	2	2
Paquete Gold	1	1	1	1	2
Paquete VIP			1	1	1
TOTAL EVENTOS	3	4	4	5	6
PRECIO DE CRONOMETRAJE					
Cronometraje	\$ 1,75	\$ 1,83	\$ 1,90	\$ 1,99	\$ 2,07
PRECIO PAQUETES DE ORGANIZACIÓN					
Paquete Básico	\$ 45.000,00	\$ 46.935,00	\$ 48.953,21	\$ 51.058,19	\$ 53.253,70
Paquete Premium	\$ 60.000,00	\$ 62.580,00	\$ 65.270,94	\$ 68.077,59	\$ 71.004,93
Paquete Gold	\$ 75.000,00	\$ 78.225,00	\$ 81.588,68	\$ 85.096,99	\$ 88.756,16
Paquete VIP	\$ 100.000,00	\$ 104.300,00	\$ 108.784,90	\$ 113.462,65	\$ 118.341,54
PRECIO DE CRONOMETRAJE					
Cronometraje	\$ 61.250,00	\$ 73.010,00	\$ 85.668,11	\$ 99.279,82	\$ 113.903,74
PRECIO PAQUETES DE ORGANIZACIÓN					
Paquete Basico	\$ 90.000,00	\$ 46.935,00	\$ 48.953,21	\$ 51.058,19	\$ 53.253,70
Paquete Premium	-	\$ 125.160,00	\$ 65.270,94	\$ 136.155,18	\$ 142.009,85
Paquete Gold	\$ 75.000,00	\$ 78.225,00	\$ 81.588,68	\$ 85.096,99	\$ 177.512,32
Paquete VIP	-	-	\$ 108.784,90	\$ 113.462,65	\$ 118.341,54
TOTAL DE VENTAS PRESUPUESTADAS	\$ 226.250,00	\$ 323.330,00	\$ 390.265,83	\$ 485.052,83	\$ 605.021,15

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

En este cuadro se encuentra proyectado la cantidad de competencias atléticas de ruta que estimo se realizarán dentro de los próximos 5 años, las variaciones están dadas por el mercado objetivo, los resultados de las encuestas de demanda realizadas y la capacidad instalada que tendríamos.

Con ello se estima que para el 5to año alcanzaremos la venta de \$605.000 dólares anuales a un precio de \$ 120.000 dólares promedio por evento. El costo de ventas corresponde al 45% de las ventas y se ha calculado según los materiales requeridos.

El 19% de las ventas corresponde a la venta de cronometraje electrónico y el restante 81% lo componen la organización de competencias atléticas de ruta.

4.2.2 Presupuesto de costos operativos

Cuadro 10: Presupuesto de costos operativos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos para cronometraje					
Chips	35000	40000	45000	50000	55000
Sobres	35000	40000	45000	50000	55000
Porta chips	35000	40000	45000	50000	55000
Imperdibles	70000	80000	90000	100000	110000
Total insumo utilizados en unidades	175000	200000	225000	250000	275000
Recursos para la organización					
Chips	7500	10000	10000	12500	15000
Vallas	600	900	1300	1500	1900
Tarima salida	1	3	3	4	5
Tarima llegada	3	4	3	5	6
Carpas	8	12	15	18	22
Masajistas	4	4	10	4	4
Animación	3	4	5	6	7
Permisos	3	4	4	5	6
Entrenadores	1	1	3	3	4
Nutricionista	0	0	3	3	3
Audio y video	3	4	4	5	6
Fotofinish	1	1	2	2	3
Artistas	1	3	4	4	6
Personal	36	48	68	68	88
Jueces de ruta	12	17	19	23	29
Medallas	7500	10000	10000	12500	15000
Camisetas	7500	10000	10000	12500	15000
Bolso	7500	10000	10000	12500	15000
Fruta	7500	10000	10000	12500	15000
Numero	7500	10000	10000	12500	15000
Total insumos utilizados en unidades	45676	61005	61443	76650	92089
Total Insumos	220676	261005	286443	326650	367089

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos unitarios de insumos cronometraje					
Chips	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,26
Sobres	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06
Porta chips	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12
Imperdibles	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Total	\$ 0,38	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,64
Costos unitarios de insumos organización					
Chips	\$ 0,38	\$ 0,40	\$ 0,41	\$ 0,43	\$ 0,45
Vallas	\$ 3,50	\$ 3,65	\$ 3,81	\$ 3,97	\$ 4,14
Tarima salida	\$ 160,00	\$ 166,88	\$ 174,06	\$ 181,54	\$ 189,35
Tarima llegada	\$ 160,00	\$ 166,88	\$ 174,06	\$ 181,54	\$ 189,35
Carpas	\$ 120,00	\$ 125,16	\$ 130,54	\$ 136,16	\$ 142,01
Masajistas	\$ 120,00	\$ 125,16	\$ 130,54	\$ 136,16	\$ 142,01
Animación	\$ 400,00	\$ 417,20	\$ 435,14	\$ 453,85	\$ 473,37
Permisos	\$ 3.000,00	\$ 3.129,00	\$ 3.263,55	\$ 3.403,88	\$ 3.550,25
Entrenadores	\$ 150,00	\$ 156,45	\$ 163,18	\$ 170,19	\$ 177,51
Nutricionista	\$ 120,00	\$ 125,16	\$ 130,54	\$ 136,16	\$ 142,01
Audio y video	\$ 900,00	\$ 938,70	\$ 979,06	\$ 1.021,16	\$ 1.065,07
Fotofinish	\$ 2.200,00	\$ 2.294,60	\$ 2.393,27	\$ 2.496,18	\$ 2.603,51
Artistas	\$ 600,00	\$ 625,80	\$ 652,71	\$ 680,78	\$ 710,05
Personal	\$ 30,00	\$ 31,29	\$ 32,64	\$ 34,04	\$ 35,50
Jueces de ruta	\$ 30,00	\$ 31,29	\$ 32,64	\$ 34,04	\$ 35,50
Medallas	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,09	\$ 1,13	\$ 1,18
Camisetas	\$ 9,00	\$ 9,39	\$ 9,79	\$ 10,21	\$ 10,65
Bolso	\$ 0,80	\$ 0,83	\$ 0,87	\$ 0,91	\$ 0,95
Fruta	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,45	\$ 0,47
Numero	\$ 0,30	\$ 0,31	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,36
Total	\$ 8.005,38	\$ 8.349,61	\$ 8.708,64	\$ 9.083,12	\$ 9.473,69

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo total insumos cronometraje					
Chips	\$ 7.700,00	\$ 9.178,40	\$ 10.769,71	\$ 12.480,89	\$ 14.319,33
Sobres	\$ 1.750,00	\$ 2.086,00	\$ 2.447,66	\$ 2.836,57	\$ 3.254,39
Porta chips	\$ 3.500,00	\$ 4.172,00	\$ 4.895,32	\$ 5.673,13	\$ 6.508,78
Imperdibles	\$ 700,00	\$ 834,40	\$ 979,06	\$ 1.134,63	\$ 1.301,76
Costo total insumos organización					
Chips	\$ 2.850,00	\$ 3.963,40	\$ 4.133,83	\$ 5.389,48	\$ 6.745,47
Vallas	\$ 2.100,00	\$ 3.285,45	\$ 4.949,71	\$ 5.956,79	\$ 7.869,71
Tarima salida	\$ 160,00	\$ 500,64	\$ 522,17	\$ 726,16	\$ 946,73
Tarima llegada	\$ 480,00	\$ 667,52	\$ 522,17	\$ 907,70	\$ 1.136,08
Carpas	\$ 960,00	\$ 1.501,92	\$ 1.958,13	\$ 2.450,79	\$ 3.124,22
Masajistas	\$ 480,00	\$ 500,64	\$ 1.305,42	\$ 544,62	\$ 568,04
Animación	\$ 1.200,00	\$ 1.668,80	\$ 2.175,70	\$ 2.723,10	\$ 3.313,56
Permisos	\$ 9.000,00	\$ 12.516,00	\$ 13.054,19	\$ 17.019,40	\$ 21.301,48
Entrenadores	\$ 150,00	\$ 156,45	\$ 489,53	\$ 510,58	\$ 710,05
Nutricionista	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 391,63	\$ 408,47	\$ 426,03
Audio y video	\$ 2.700,00	\$ 3.754,80	\$ 3.916,26	\$ 5.105,82	\$ 6.390,44
Fotofinish	\$ 2.200,00	\$ 2.294,60	\$ 4.786,54	\$ 4.992,36	\$ 7.810,54
Artistas	\$ 600,00	\$ 1.877,40	\$ 2.610,84	\$ 2.723,10	\$ 4.260,30
Personal	\$ 1.080,00	\$ 1.501,92	\$ 2.219,21	\$ 2.314,64	\$ 3.124,22
Jueces de ruta	\$ 360,00	\$ 531,93	\$ 620,07	\$ 782,89	\$ 1.029,57
Medallas	\$ 7.500,00	\$ 10.430,00	\$ 10.878,49	\$ 14.182,83	\$ 17.751,23
Camisetas	\$ 67.500,00	\$ 93.870,00	\$ 97.906,41	\$ 127.645,48	\$ 159.761,09
Bolso	\$ 6.000,00	\$ 8.344,00	\$ 8.702,79	\$ 11.346,27	\$ 14.200,99
Fruta	\$ 3.000,00	\$ 4.172,00	\$ 4.351,40	\$ 5.673,13	\$ 7.100,49
Numero	\$ 2.250,00	\$ 3.129,00	\$ 3.263,55	\$ 4.254,85	\$ 5.325,37
TOTAL COSTOS INSUMOS UTILIZADOS	\$ 124.220,00	\$ 170.937,27	\$ 187.849,77	\$ 237.783,68	\$ 298.279,86
Mano de obra utilizada					
Sueldos operativos	\$ 7.200,00	\$ 7.509,60	\$ 7.832,51	\$ 8.169,31	\$ 8.520,59
Beneficios sociales	\$ 2.084,00	\$ 2.173,61	\$ 2.267,08	\$ 2.364,56	\$ 2.466,24
Aporte patronal	\$ 874,80	\$ 912,42	\$ 951,65	\$ 992,57	\$ 1.035,25
Total mano de obra utilizada	\$ 10.158,80	\$ 10.595,63	\$ 11.051,24	\$ 11.526,44	\$ 12.022,08
Mantenimiento equipos	\$ 850,00	\$ 890,80	\$ 851,00	\$ 891,85	\$ 852,00
Total otros gastos operativos	\$ 850,00	\$ 890,80	\$ 851,00	\$ 891,85	\$ 852,00
TOTAL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	\$ 145.387,60	\$ 193.019,33	\$ 210.803,25	\$ 261.728,41	\$ 323.176,03

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

El rubro más alto en todos los años son las camisetas, que en el año 5 tiene un valor de USD 160.000 aproximadamente, este se debe a que la tela y la fabricación de las camisetas deben ser de buena calidad para los atletas ya que esto puede alterar el desempeño del mismo en la competencia.

4.2.3 Presupuesto de costos operativos

Cuadro 11: Presupuesto de costos operativos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	\$ 36.600,00	\$ 38.173,80	\$ 39.815,27	\$ 41.527,33	\$ 43.313,01
Beneficios Sociales	\$ 9.696,00	\$ 10.112,93	\$ 10.547,78	\$ 11.001,34	\$ 11.474,40
Aportes patronales	\$ 4.446,90	\$ 4.638,12	\$ 4.837,56	\$ 5.045,57	\$ 5.262,53
Arriendos	\$ 6.000,00	\$ 6.258,00	\$ 6.527,09	\$ 6.807,76	\$ 7.100,49
Servicios Básicos	\$ 260,00	\$ 271,18	\$ 282,84	\$ 295,00	\$ 307,69
Suministros de oficina	\$ 600,00	\$ 625,80	\$ 652,71	\$ 680,78	\$ 710,05
Mantenimientos de Equipos de Computación	\$ 960,00	\$ 1.001,28	\$ 1.044,34	\$ 1.089,24	\$ 1.136,08
Útiles de aseo y limpieza	\$ 300,00	\$ 312,90	\$ 326,35	\$ 340,39	\$ 355,02
Publicidad y propaganda	\$ 4.520,00	\$ 4.714,36	\$ 4.917,08	\$ 5.128,51	\$ 5.349,04
Depreciación Activos Fijos	\$ 5.139,00	\$ 5.139,00	\$ 5.139,00	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00
Otros Gastos	\$ 1.000,00	\$ 1.043,00	\$ 1.087,85	\$ 1.134,63	\$ 1.183,42
TOTAL GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 69.521,90	\$ 72.290,36	\$ 75.177,87	\$ 76.110,54	\$ 79.251,72
	\$ 64.382,90	\$ 67.151,36	\$ 70.038,87	\$ 73.050,54	\$ 76.191,72

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Como se puede apreciar en el cuadro anterior los sueldos es el valor más representativo dentro de los gastos no operativos dado que para organizar este tipo de eventos deportivos es necesario un equipo de trabajo permanente, lo cual nos ayudara a que las cosas se realicen de forma eficaz y eficiente, este rubro al quinto año se espera que llegue a USD 44.000 aproximadamente.

4.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

4.3.1 Depreciación

La depreciación es un reconocimiento racional y sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva del ente público. Su distribución debe hacerse empleando los criterios de tiempo y productividad, mediante uno de los siguientes métodos: línea recta, suma de los dígitos de los años, saldos decrecientes, número de unidades producidas o número de horas de funcionamiento, o cualquier otro de reconocido valor técnico, que debe revelarse en las notas a los estados contables.¹²

Cuadro 12: Depreciación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) Depreciación	- 5.139,00	- 5.139,00	- 5.139,00	- 3.060,00	- 3.060,00

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

¹² Gerardo, GUAJARDO; Phebe M., WOLTZ y Richard T., ARLEN. (1998). *Contabilidad*. Editorial Mc Graw Hill. p. 24.

4.4 PRESUPUESTO DE CAJA

El presupuesto de caja es un informe contable principal que presenta en forma condensada y clasificada los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios, efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en el uso racional del efectivo y proyectar la capacidad financiera en función de su liquidez.¹³

Cuadro 13: Presupuesto de caja

PRESUPUESTO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A ENTRADAS DE EFECTIVO					
Ventas Presupuestadas	\$ 226.250,00	\$ 323.330,00	\$ 390.265,83	\$ 485.052,83	\$ 605.021,15
Contado (90%)	\$ 203.625,00	\$ 290.997,00	\$ 351.239,25	\$ 436.547,55	\$ 544.519,03
Crédito (10%)	\$ 22.625,00	\$ 32.333,00	\$ 39.026,58	\$ 48.505,28	\$ 60.502,11
Cuentas Pendientes		\$ 22.625,00	\$ 32.333,00	\$ 39.026,58	\$ 48.505,28
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 203.625,00	\$ 290.997,00	\$ 351.239,25	\$ 436.547,55	\$ 544.519,03
B SALIDAS DE EFECTIVO					
Gastos Operativos	\$ 145.387,60	\$ 193.019,33	\$ 210.803,25	\$ 261.728,41	\$ 323.176,03
Adquisiciones contado 90%	\$ 130.848,84	\$ 173.717,39	\$ 189.722,92	\$ 235.555,57	\$ 290.858,42
CxP Pendientes a Crédito 10%	\$ 14.538,76	\$ 19.301,93	\$ 21.080,32	\$ 26.172,84	\$ 32.317,60
Gastos no Operativos (sin depreciación)	\$ 64.382,90	\$ 67.151,36	\$ 70.038,87	\$ 73.050,54	\$ 76.191,72
Impuestos		\$ 8.775,46	\$ 24.409,50	\$ 41.314,39	\$ 56.373,63
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 195.231,74	\$ 249.644,22	\$ 284.171,30	\$ 349.920,51	\$ 423.423,77
C FLUJO NETO DE CAJA	\$ 8.393,26	\$ 41.352,78	\$ 67.067,95	\$ 86.627,04	\$ 121.095,26
D SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 12.000,00	\$ 20.393,26	\$ 61.746,04	\$ 128.813,99	\$ 215.441,03
E NUEVO SALDO	\$ 20.393,26	\$ 61.746,04	\$ 128.813,99	\$ 215.441,03	\$ 336.536,29
F SALDO FINAL DE CAJA	\$ 20.393,26	\$ 61.746,04	\$ 128.813,99	\$ 215.441,03	\$ 336.536,29

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

¹³ P., ZAPATA. (1996). *Contabilidad General*. Colombia: Editorial McGraw-Hill. p. 248.

Los costos de venta, gastos administrativos y de ventas han sido calculados en base a la inflación estimada para los siguientes años.

Se muestra que los ingresos totales son USD 203.625 y las salidas de efectivo con costos operativos y gastos no operativos suman USD 195.231.74, que representan el 95% dando como resultado un 5% para que la empresa pueda manejar con sus reclamos y pagos a proveedores.

En el quinto año, la diferencia resulta en un 78% de gastos dejando un 22% para pagos que están fuera del presupuesto.

4.5 BALANCE GENERAL

El balance o estado de situación muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado, listando en forma clasificada el valor en unidades monetarias de los activos, pasivos y el capital de los dueños o accionistas de la empresa. Se lo define a una fecha dada, denominada fecha de corte o de cierre y establece los saldos de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio a ese momento. Representa una fotografía instantánea de los bienes, las deudas y el valor del patrimonio a esa fecha. Su denominación de balance corresponde a la igualdad (como balanza en equilibrio).¹⁴

ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO

Las principales cuentas que se desarrollan en el balance general son:

Activos: Son bienes físicos propiedad de la empresa o derechos de la misma, a los que puede reconocérseles un valor monetario. El activo se clasifica en grupos: activo corriente, activo fijo, otras cuentas de activo y cargos diferidos.

¹⁴ J., CAGIGAL. (2005). *Finanzas de la empresa*.

Pasivos: Obligaciones de pago o deudas de la empresa a favor de terceros. El pasivo se agrupa en pasivo corriente y pasivo a largo plazo, según el tiempo para su vencimiento hasta un año o más de un año.

Capital o Patrimonio: Como diferencia entre activos y pasivos, corresponde a las aportaciones de los dueños o accionistas de la empresa. Se separa el capital social en acciones y en utilidades retenidas, las cuales incluyen reservas legales u otras más el saldo de superávit por revalorización o ganancias en la venta de acciones.

Activo Corriente: Incluye el efectivo disponible en caja o bancos y las partidas que durante ciclo normal de un año se harán efectivo, más los saldos por pagos anticipados de bienes o servicios pre pagados que la empresa recibirá en el año.

Activo Fijo o Permanente: Son bienes adquiridos para producir o para ser usados en las operaciones propias del negocio. Comprende terrenos y bienes naturales, edificios y construcciones, maquinaria y equipos, instalaciones técnicas, vehículos y mobiliario, equipos informáticos, todos ello propiedad de la empresa.

Cargos Diferidos: Son pagos no considerados gastos o costos de operación del período, que han sido incurridos y sus beneficios se extienden a futuros períodos.

Pasivo Corriente: También denominado exigible a corto plazo. Comprende al saldo en las deudas vencidas o que vencen dentro del año, como cuentas por pagar a proveedores, documentos a pagar o préstamos de bancos a corto plazo, intereses, impuestos o sueldos acumulados por pagar, deudas por pagar a la seguridad social,

dividendos declarados por pagar, cuotas del principal en préstamos a largo plazo que vencen en el año que sigue a la fecha de cierre del balance general.

Pasivo a largo plazo: Son saldos de obligaciones o deudas que vencen después de un año de la fecha del balance general. Se conoce también como exigible a largo plazo.

Patrimonio: En este grupo se halla el capital social que corresponde al valor nominal de las acciones emitidas y en circulación clasificado por tipos de acciones, el superávit de capital como diferencia entre el valor nominal y el importe realmente pagado por los accionistas al adquirir las mencionadas acciones, el superávit por revalorización de activos si lo hubiere, las utilidades acumuladas de períodos anteriores sobre las cuales no se han declarado dividendos y que pueden describirse en grupos de cuentas, tales como reservas legales, reservas estatutarias, utilidades retenidas y utilidades del período.

Cuadro 14: Estado de situación presupuestado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>ACTIVO</u>					
ACTIVO CORRIENTE	\$ 43.018,26	\$ 94.079,04	\$ 167.840,58	\$ 263.946,31	\$ 397.038,40
Caja – Bancos	\$ 20.393,26	\$ 61.746,04	\$ 128.813,99	\$ 215.441,03	\$ 336.536,29
Cuentas por Cobrar	\$ 22.625,00	\$ 32.333,00	\$ 39.026,58	\$ 48.505,28	\$ 60.502,11
ACTIVO FIJO	\$ 29.861,00	\$ 29.861,00	\$ 29.861,00	\$ 31.940,00	\$ 31.940,00
Equipos de computación	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Enseres	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Maquinaria	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
Muebles de Oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ 5.139,00	\$ 5.139,00	\$ 5.139,00	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00
TOTAL ACTIVO	\$ 72.879,26	\$ 123.940,04	\$ 197.701,58	\$ 295.886,31	\$ 428.978,40
<u>PASIVO</u>					
PASIVO CORRIENTE	\$ 23.314,22	\$ 43.711,43	\$ 62.394,72	\$ 82.546,47	\$ 107.264,55
Proveedores	\$ 14.538,76	\$ 19.301,93	\$ 21.080,32	\$ 26.172,84	\$ 32.317,60
15% Participación Trabajadores	\$ 3.809,90	\$ 10.597,47	\$ 17.936,78	\$ 24.474,80	\$ 32.538,47
23% Impuesto a la Renta	\$ 4.965,56	\$ 13.812,03	\$ 23.377,61	\$ 31.898,83	\$ 42.408,48
TOTAL PASIVO	\$ 23.314,22	\$ 43.711,43	\$ 62.394,72	\$ 82.546,47	\$ 107.264,55
<u>PATRIMONIO</u>					
Capital Social	\$ 36.930,92	\$ 32.451,87	\$ 28.049,35	\$ 24.920,62	\$ 25.392,72
Resultados del Presente Ejercicio	\$ 12.634,12	\$ 35.142,62	\$ 59.480,77	\$ 81.161,72	\$ 107.901,91
Resultados Acumulados de Ejercicios Anteriores		\$ 12.634,12	\$ 47.776,74	\$ 107.257,51	\$ 188.419,22
TOTAL PATRIMONIO	\$ 49.565,04	\$ 80.228,61	\$ 135.306,86	\$ 213.339,84	\$ 321.713,85
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 72.879,26	\$ 123.940,04	\$ 197.701,58	\$ 295.886,31	\$ 428.978,40

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

El Balance General de “AURASUR” con proyección de cinco años, muestra que en cuanto a los Activos el rubro más representativo es el de cuentas x cobrar que en un inicio es de \$22.625.00 dólares que representan el 10% de las ventas efectuadas a crédito.

En cuanto a los Pasivos la cifra más significativa en el primer año es la de \$ 14.538.76 dólares que corresponde al pago de proveedores, pero en los siguientes años se puede observar que el impuesto a la renta genera rubros más altos.

El patrimonio inicial es de \$46.565.04 dólares y en el quinto año alcanza un incremento de aproximadamente \$ 321.713.85 dólares.

4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados es un informe contable que presenta en forma ordenada las cuentas de Rentas, Costos y Gastos, preparado a fin de medir los resultados y la situación económica de una empresa durante un período determinado.

Las cuentas en el estado de resultados no son saldos sino valores acumulados y si el balance de situación puede representarse como una “foto instantánea” de la situación económica de la empresa, el estado de resultados es como “una película” que acumula lo ocurrido en un lapso de tiempo. El resultado, utilidad o beneficio es la diferencia de los ingresos menos los gastos, resultando en ganancias si los ingresos superan a los gastos y en pérdidas en el caso de que los gastos sean mayores que los ingresos.¹⁵

¹⁵ P., ZAPATA. (1996). *Contabilidad General*. Colombia: Editorial McGraw-Hill. p. 186.

El ingreso se “reconoce” o acepta por la venta de bienes o de servicios prestados y se contabiliza con la factura del valor del bien o del servicio, mientras que el cobro es el ingreso a caja del valor facturado.

El costo es una asignación monetaria de aquellos gastos incurridos para la adquisición de los bienes y los servicios que se consumen para producir o distribuir los bienes y servicios facturados por la empresa.

El costo de ventas o costo de la mercadería vendida en una empresa comercial se establece mediante la suma del inventario inicial más las compras del período menos el inventario final.

El gasto es una asignación monetaria por cualquier adquisición de bienes o el uso de bienes o servicios. Algunos gastos como la depreciación o las provisiones no implican pagos en el período y son asignaciones contables.

El egreso, erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aún cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.¹⁶

Gastos de ventas: Gastos directamente relacionados con la promoción y realización efectiva de ventas y la entrega de las mercancías vendidas. El grupo comprende partidas tales como gastos de promoción y publicidad, sueldos y comisiones de vendedores, fletes pagados en embarques a clientes, y otras.

¹⁶ DEFINICIÓN. [<http://www.definicion.org/egreso>].

Gastos de administración: Gastos incurridos en la dirección general de una empresa, no específicamente relacionados con una determinada actividad de la misma, tales como la actividad de ventas o la actividad de fabricación del producto. Las cuentas varían según la naturaleza del negocio, pudiendo comprender los sueldos de administración general y de oficinas, alquiler de oficinas, depreciación del edificio de oficinas y otros propios de la administración, suministros de agua, luz y teléfonos, contratos con profesionales, material de oficina, seguros.

Gastos e ingresos financieros: Son cuentas de ingresos y gastos relativos al financiamiento con pasivos y a los intereses pagados por préstamos o ganados en inversiones.

Gastos e ingresos extraordinarios: Pueden ser pérdidas o ganancias contables en la venta de activos fijos, pérdidas por siniestros y otras.

Participación a trabajadores: En Ecuador, la ley exige que se pague el 15% de la utilidad a los trabajadores.

Cuadro 15: Estado de resultados presupuestado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>INGRESOS</u>	\$ 226.250,00	\$ 323.330,00	\$ 390.265,83	\$ 485.052,83	\$ 605.021,15
Cronometraje	\$ 61.250,00	\$ 73.010,00	\$ 85.668,11	\$ 99.279,82	\$ 113.903,74
Paquete Basico	\$ 90.000,00	\$ 46.935,00	\$ 48.953,21	\$ 51.058,19	\$ 53.253,70
Paquete Premium	\$ -	\$ 125.160,00	\$ 65.270,94	\$ 136.155,18	\$ 142.009,85
Paquete Gold	\$ 75.000,00	\$ 78.225,00	\$ 81.588,68	\$ 85.096,99	\$ 177.512,32
Paquete VIP	\$ -	\$ -	\$ 108.784,90	\$ 113.462,65	\$ 118.341,54
<u>COSTOS Y GASTO DE OPERACIÓN</u>	\$ 200.850,70	\$ 252.680,21	\$ 270.687,26	\$ 321.887,47	\$ 388.098,00
COSTOS					
Insumos	\$ 120.320,00	\$ 168.903,42	\$ 183.607,15	\$ 233.358,63	\$ 295.972,20
Sueldos	\$ 7.200,00	\$ 7.509,60	\$ 7.832,51	\$ 8.169,31	\$ 8.520,59
Beneficios Sociales	\$ 2.084,00	\$ 2.173,61	\$ 2.267,08	\$ 2.364,56	\$ 2.466,24
Aporte Patronal	\$ 874,80	\$ 912,42	\$ 951,65	\$ 992,57	\$ 1.035,25
Mantenimiento equipos cronometraje	\$ 850,00	\$ 890,80	\$ 851,00	\$ 891,85	\$ 852,00
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gastos del personal					
Sueldos	\$ 36.600,00	\$ 38.173,80	\$ 39.815,27	\$ 41.527,33	\$ 43.313,01
Beneficios de ley	\$ 9.696,00	\$ 10.112,93	\$ 10.547,78	\$ 11.001,34	\$ 11.474,40
Aporte Patronal	\$ 4.446,90	\$ 4.638,12	\$ 4.837,56	\$ 5.045,57	\$ 5.262,53
Gastos de Arriendo					
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.258,00	\$ 6.527,09	\$ 6.807,76	\$ 7.100,49
Servicios Básicos	\$ 260,00	\$ 271,18	\$ 282,84	\$ 295,00	\$ 307,69
Gastos Generales de Oficina					
Mantenimiento de Equipos de Oficina	\$ 960,00	\$ 1.001,28	\$ 1.044,34	\$ 1.089,24	\$ 1.136,08
Suministros de Oficina	\$ 600,00	\$ 625,80	\$ 652,71	\$ 680,78	\$ 710,05
Útiles de aseo y limpieza	\$ 300,00	\$ 312,90	\$ 326,35	\$ 340,39	\$ 355,02
Gastos de Publicidad					
Publicidad y Propaganda	\$ 4.520,00	\$ 4.714,36	\$ 4.917,08	\$ 5.128,51	\$ 5.349,04
Otros Gastos de Operación					
Depreciación de Activos Fijos	\$ 5.139,00	\$ 5.139,00	\$ 5.139,00	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00
Otros Gastos	\$ 1.000,00	\$ 1.043,00	\$ 1.087,85	\$ 1.134,63	\$ 1.183,42
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 25.399,30	\$ 70.649,79	\$ 119.578,56	\$ 163.165,37	\$ 216.923,15

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN					
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 3.809,90	\$ 10.597,47	\$ 17.936,78	\$ 24.474,80	\$ 32.538,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS					
(-) 23% Impuesto a la Renta	\$ 4.965,56	\$ 13.812,03	\$ 23.377,61	\$ 31.898,83	\$ 42.408,48
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ 16.623,84	\$ 46.240,29	\$ 78.264,17	\$ 106.791,73	\$ 141.976,20
RESERVAS					
LEGAL 5%	\$ 831,19	\$ 2.312,01	\$ 3.913,21	\$ 5.339,59	\$ 7.098,81
FACULTATIVA 20%	\$ 3.158,53	\$ 8.785,65	\$ 14.870,19	\$ 20.290,43	\$ 26.975,48
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 12.634,12	\$ 35.142,62	\$ 59.480,77	\$ 81.161,72	\$ 107.901,91

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Este estado de resultados nos muestra los ingresos y egresos de la empresa en cada periodo analizado, es decir mide el desempeño del negocio.

Para AURASUR, la utilidad neta del ejercicio el primer año es de \$12.634,12 dólares para llegar a este resultado se han considerado todos los ingreso y egresos que tendría la empresa en cada periodo.

La utilidad tiene una proyección creciente para los siguientes años, el último periodo analizado muestra un saldo \$107.901.91.

4.7 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El propósito del análisis de los estados financieros es el de fundamentar un juicio un diagnóstico sobre la situación económica financiera de una empresa, según distintas perspectivas.

4.7.1 Indicadores financieros

Los índices financieros se construyen mediante cocientes entre dos cuentas de los estados financieros. Cada índice, puede interpretarse como el valor de la variable del numerador en la relación por cada unidad de la variable del denominador.

4.7.2 Razón circulante

Mide el número de unidades monetarias a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído.

Razón Circulante = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Cuadro 16: Razón circulante

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corrientes	\$ 43.018,26	\$ 94.079,04	\$ 167.840,58	\$ 263.946,31	\$ 397.038,40
Pasivo corriente	\$ 23.314,22	\$ 43.711,43	\$ 62.394,72	\$ 82.546,47	\$ 107.264,55
TOTAL	1,85	2,15	2,69	3,20	3,70

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Una razón circulante de 1.85 quiere decir que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tiene más de una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo.

4.7.3 Razón de endeudamiento

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentajes.

Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo

Cuadro 17: Razón de endeudamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivo	\$ 23.314,22	\$ 43.711,43	\$ 62.394,72	\$ 82.546,47	\$ 107.264,55
Activo	\$ 72.879,26	\$ 123.940,04	\$ 197.701,58	\$ 295.886,31	\$ 428.978,40
TOTAL	0,32	0,35	0,32	0,28	0,25

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

Una razón de endeudamiento de 0.25 para el quinto año indica que el 25% del total de los activos totales ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento).

4.7.4 Razón de autonomía

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Es complementaria a la de endeudamiento, por lo que la suma de los dos sea igual a 1.

Autonomía = Total Patrimonio / Total de Activos

Cuadro 18: Razón de autonomía

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Patrimonio	\$ 49.565,04	\$ 80.228,61	\$ 135.306,86	\$ 213.339,84	\$ 321.713,85
Activos	\$ 72.879,26	\$ 123.940,04	\$ 197.701,58	\$ 295.886,31	\$ 428.978,40
TOTAL	0,68	0,65	0,68	0,72	0,75

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

4.7.5 Razón de apalancamiento externo

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria prevista por los propietarios.

Apalancamiento externo = Total pasivos / Total patrimonio

Cuadro 19: Razón de apalancamiento externo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivos	\$ 23.314,22	\$ 43.711,43	\$ 62.394,72	\$ 82.546,47	\$ 107.264,55
Patrimonio	\$ 49.565,04	\$ 80.228,61	\$ 135.306,86	\$ 213.339,84	\$ 321.713,85
TOTAL	0,47	0,54	0,46	0,39	0,33

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

4.7.6 Rendimiento sobre el patrimonio

Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas.

ROE = Utilidad neta / Patrimonio

Cuadro 20: Rendimiento sobre el patrimonio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad	\$ 12.634,12	\$ 35.142,62	\$ 59.480,77	\$ 81.161,72	\$ 107.901,91
Patrimonio	\$ 49.565,04	\$ 80.228,61	\$ 135.306,86	\$ 213.339,84	\$ 321.713,85
TOTAL	0,25	0,44	0,44	0,38	0,34

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: David Rodríguez

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La planificación estratégica y por ello todos los elementos que la componen, son vitales para conocer si el proyecto propuesto es factible así como también el conocimiento de la demanda actual y de la capacidad de instalaciones ayudan a determinar si el proyecto es o no rentable, y si lo es, a qué tiempo. A través de este estudio pudimos determinar nuestro mercado objetivo, y plantear estrategias dentro del marketing mix.
- Cada vez más son las personas que buscan participar en competencias atléticas, se puede apreciar que la ciudadanía se inclina últimamente a un estilo de vida sana, por lo que la demanda va a seguir en crecimiento.
- La competencia es un factor fundamental a considerar, no solamente por las empresas formales constituidas, sino además por la competencia informal e indirecta, como las personas naturales. Se realizan aproximadamente 68 competencias atléticas al año en la ciudad de Quito, de los cuales las mas grandes e importantes son organizadas por SPORTIME, siendo este el principal competidor.

- El principal grupo objetivo determinado para este negocio son empresas de nivel socio económico alto dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Existe una demanda mayor al 8% del total de las empresas que solicitan el servicio de organización de competencias atléticas.
- El precio es un factor que influye en gran medida sobre el cliente, el momento de elegir a una competencia atlética como plan de marketing, al igual que el tipo de servicio que se va a ofrecer y a la calidad del mismo. Además mediante la realización y materialización de este proyecto se contribuirá a la sociedad en sus necesidades de esparcimiento, de una manera saludable y constructiva incentivando a la participación ciudadana en el deporte.
- Este proyecto resulta muy atractivo para los accionistas puesto que existe un margen de utilidad considerable para el primer año, y va incrementando ostensiblemente durante los siguientes 4 años, llegando a incrementar en casi 10 veces.
- Para lograr el objetivo general que es la organización de las mejores competencias atléticas de ruta dentro del Distrito Metropolitano de Quito, es importante que los beneficios que AURASUR ofrece en sus servicios, empate con las necesidades del cliente en el momento oportuno y sin problemas es así que deben seguirse planes de acción para medir factores de desempeño y encaminar el servicio junto con las exigencias del mercado.

- El cumplimiento de los objetivos se lograra con una estructura solida de los procesos, que se cumplen con la contratación de proveedores de calidad y con personal calificado para brindar un mejor servicio.
- Los indicadores de servicio son fundamentales en el modelo comercial, lo que mide la excelencia y la permanencia del producto en el mercado es su servicio.
- La cuantificación de los logros alcanzados tienen que ver en gran parte con que tan bien se realice el trabajo, las expectativas que se generen frente a los clientes, el posicionamiento de la empresa en el mercado y el servicio en la mente del consumidor.
- El mercado que maneja AURASUR es el de empresas que estén dispuestas a pagar por una organización de competencias atléticas, con el único propósito de promocionar y publicitar el nombre de su empresa o marca de producto a través del deporte.
- La función de AURASUR es evitar que las empresas que quieran realizar un evento deportivo se encuentren en el tramite engorroso de buscar distintos proveedores para obtener los servicio y/o productos que requieren para la ejecución del mismo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para la realización de este proyecto es necesario realizar una alianza estratégica con el Municipio de Quito, específicamente con la Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación que están interesados en promover el deporte.
- La correcta difusión de la misión, visión y valores de la empresa, hacia sus empleados, deberá ser un objetivo continuo de la empresa para alcanzar el éxito.
- AURASUR deberá transmitir un mensaje acorde con la búsqueda del cliente final por un estilo de vida sano.
- Deberán llevar a cabo alianzas estratégicas entre las empresas que ofrecen el servicio y aquellas que se relacionan con la actividad, como son empresas de alimentos, bebidas y suministros deportivos, para así obtener mayor diferenciación versus la competencia.
- Se deberá estudiar en forma anual a la competencia, mediante el método de cliente fantasma para mantener a AURASUR siempre al día frente a sus competidores.
- La correcta difusión y propaganda de la empresa debe realizarse a través de los medios de comunicación que estén dirigidos a nuestro mercado objetivo, en este caso el Distrito Metropolitano de Quito.

- A futuro se deberán realizar competencias atléticas poco tradicionales, para atraer al grupo objetivo y a posibles nuevos clientes.
- Es importante tener presente que la empresa debe contar con un adecuado asesoramiento con sus clientes, obteniendo de ellos retroalimentación constante, lo cual permitirá evaluar el servicio de manera permanente para satisfacer las necesidades de los mismos.
- Es necesaria la óptima distribución de los recursos, utilizando métodos adecuados para la contratación y otorgamiento a empresas dedicadas al alquiler de insumos.
- Es aconsejable trabajar en un óptimo control de gastos operativos y de publicidad, ya que una variación en altas proporciones puede afectar directamente las utilidades proyectadas para el negocio.
- Luego de haber posicionado el servicio en el mercado, es recomendable la apertura de los servicios a fin de poder satisfacer las necesidades de deporte en todo el Ecuador; obteniendo también una mayor participación de mercado.
- Dar un servicio de primera infundirá credibilidad al mismo, de tal manera que, atraiga mas clientes por las referencias positivas que se generen sobre el.

BIBLIOGRAFÍA

7. ARENA STADIUM. [<http://www.arena-stadium.eu.org/2500-ans-histoire/1-Grece/2-naissance-stade.html>].
1. CAGIGAL, J. (2005). *Finanzas de la empresa*.
8. DEFINICIÓN. [<http://www.definicion.org/egreso>].
9. GESTIÓN EMPRESARIAL. [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm]. *El modelo de las 5 fuerzas de Porter*.
2. GUAJARDO, Gerardo; WOLTZ, Phebe M. y ARLEN, Richard T. (1998). *Contabilidad*. Editorial McGraw Hill.
10. GUTIÉRREZ, S. [<http://www.hipermarketing.com/COLUMNAS/sonia/nivel3-entrevista.html>]. *La entrevista a profundidad*.
11. IAAF. [<http://www.iaaf.org/aboutiaaf/history/index.html>].
12. LEFCOVICH, M. [www.gestiopolis.com/Canales4/ger/curvapren.htm]. *La Curva de experiencia*.
3. LIPONSKI, Wojciech. et. al. (2003). *L'encyclopédie des sports*. Poznan.
13. MAPPEMONDE. [<http://mappemonde.mgm.fr/num10/articles/art06204.html>].
14. QUIÑONES, J. (2003). [www.monografias.com]. *Mercadeo*.
15. RINCÓN DEL VAGO. [http://html.rincondelvago.com/entrevista_3.html]. *La entrevista*.
4. SULLIVN, Arthur y STEVEN M., Sheffrin. (2003). *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. ed. Upper Saddle River.
16. TREK KING CHILE. [<http://www.trekkingchile.com/ES/condicion-fisica-trotar.html>].
5. ZAPATA, P. (1996). *Contabilidad General*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: DANIEL RODRÍGUEZ

ORGANIZACIÓN: SPORTIME

CARGO: GERENTE DE EVENTOS

FECHA: 25 de agosto 2012

PREGUNTAS

1. ¿Sportime es una franquicia?
2. ¿Cómo está estructurada su organización?
3. ¿Cuántas competencias realizan anualmente?
4. ¿Estas competencias son organizados por instituciones como colegios, universidades, empresas o por personas naturales?
5. De los anteriores ¿Cuál tiene mayor participación?
6. ¿Qué valor agregado entregan a los usuarios en el evento?
7. ¿Organizan otro tipo de eventos?
8. ¿Qué eventos organizan?
9. ¿Por qué realizan este tipo de eventos?

FOCUS GROUP (AL SEGMENTO DE CONSUMO)

MÉTODO: En este Focus Group, se hicieron citas con ejecutivos de cada una de las empresas, se buscara respuestas en torno al tema en forma directa. Las mismas se realizaron en las oficinas de cada entrevistado.

FOCUS # 2

DE PARTICIPANTES: 3 personas

CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO: Ejecutivos del área de marketing

SEXO: 2 masculinos, 1 femenino

GUÍA DE MODERADOR

1. ¿Dentro del plan de marketing anual ustedes consideran necesario la difusión de su marca?
2. ¿Cuál es el medio más usado por ustedes para dar a conocer su empresa?
3. ¿Qué opina del deporte como medio de difusión?
4. ¿Estarían dispuestos a promocionar su marca a través de una competencia atlética?
5. ¿Qué valor estarían dispuestos a invertir en esta promoción?
6. ¿Les gustaría que una empresa les organice dicho evento?

**OBTENCIÓN DE DATOS VÍA TELEFÓNICA CON ASISTENCIA
DE COMPUTADOR PARA EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN**

CUESTIONARIO - OFERTA

DATOS DE INFORMACIÓN	1
1. NOMBRE DE LA EMPRESA	SPORTIME
2. TELÉFONO	3826108
3. MAIL O WEBSITE	www.sportime.com.ec
4. NOMBRE DEL CONTACTO	DANIEL RODRÍGUEZ
5. CARGO DEL CONTACTO	GERENTE OPERACIONES

PREGUNTAS CUANTITATIVAS

1. CUANTAS COMPETENCIAS REALIZAN ANUALMENTE	6
2. CUANTAS COMPETENCIAS REALIZAN PARA EMPRESAS	5
3. CUANTAS COMPETENCIAS REALIZAN ATLETAS EN GENERAL	0
4. CUANTAS COMPETENCIAS REALIZAN USTEDES COMO EMPRESA	1
5. EN PROMEDIO, CUANTOS ATLETAS PARTICIPAN	2700
6. CANTIDAD DE PERSONAS UTILIZADAS EN LA LOGISTICA	70
7. CUANTOS DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS SUBCONTRATA	6
8. CUANTOS DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS SON PROPIOS	4
9. CANTIDAD DE EMPRESAS QUE COTIZAN SUS SERVICIOS	15
10. QUE DÍAS PREFIEREN SUS CLIENTES REALIZAR LAS COMPETENCIAS	Fin de semana

OBSERVACIÓN COMPETENCIA

Lugar: NIKE WOMENS RACE 2012

Fecha: 12-05-2012

Método: Fichas de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN Empresa

No. 1

TIPO DE OBSERVACIÓN: Es una observación directa, estructurada, natural y personal.

Objetivo: Observar el servicio que ofrece SPORTIME a los usuarios y al público.

Conductas a observar:

1. Grado de organización que tiene SPORTIME al ofrecer el servicio

completa	3	<input checked="" type="checkbox"/>
aceptable	2	<input type="checkbox"/>
media	1	<input type="checkbox"/>
desorganizado	0	<input type="checkbox"/>

2. Calidad del servicio que ofrece

Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

3. Actitud de servicio de los funcionarios de SPORTIME

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1	0	
actitud de servicio			actitud de no servicio			

FICHA DE OBSERVACIÓN

Usuarios

No. 2

TIPO DE OBSERVACIÓN: Es una observación directa, estructurada, natural y personal.

Objetivo: Observar el grado de aceptación que tienen los usuarios de SPORTIME al hacer uso de los servicios que presta esta empresa que es nuestro punto de referencia.

Conductas a observar:

1. Grado de satisfacción del usuario al utilizar los servicios

completa 3
 aceptable 2
 media 1
 insatisfacción 0

2. Grado de satisfacción del usuario al requerir asistencia

completa 3
 aceptable 2
 media 1
 insatisfacción 0

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Publico				No. 3
TIPO DE OBSERVACIÓN: Es una observación oculta, estructurada, natural y personal.				
Objetivo: Observar el grado de aceptación y comodidad que tienen el publico que asiste a la competencia atlética.				
1. Percepción de comodidad por parte del publico				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1
Muy alta	Alta	Regular	Baja	Inexistente
2. Percepción de aceptación por parte del público				
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	3	2	1
Muy alta	Alta	Regular	Baja	Inexistente

ENCUESTA DEMANDA EMPRESAS
OBTENCIÓN DE DATOS VÍA TELEFÓNICA CON ASISTENCIA
DE COMPUTADOR PARA EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

CUESTIONARIO – DEMANDA

DATOS DE INFORMACIÓN

2

1. NOMBRE DE LA EMPRESA
2. TELÉFONO
3. NOMBRE DEL CONTACTO
4. MAIL O WEB

NIKE

994696603

RAMIRO PAZ Y MIÑO

PREGUNTAS CUANTITATIVAS

- | | | |
|-----|---|------|
| 1. | CUANTAS COMPETENCIAS REALIZA ANUALMENTE | 3 |
| 2. | CANTIDAD DE ATLETAS QUE PARTICIPAN (aproximada) | 9500 |
| 3. | CUANTOS DE LOS ATLETAS SON HOMBRES (aproximada) | 5253 |
| 4. | CUANTOS DE LOS ATLETAS SON MUJERES (aproximada) | 4247 |
| 5. | CUANTOS PROVEEDORES UTILIZA PARA LA REALIZACIÓN DEL EVENTO | 12 |
| 6. | EL SERVICIO QUE RECIBIÓ FUE | |
| | BUENO | 1 |
| | REGULAR | 0 |
| | MALO | 0 |
| 7. | CUANTO TIEMPO LE TOMA LA EJECUCIÓN DEL EVENTO
(TIEMPO MEDIDO EN SEMANAS) | |
| | 4 A 8 | 0 |
| | 9 A 12 | 1 |
| | 13 A 16 | 0 |
| 8. | CALIFIQUE DEL 1 AL 5 QUE PREFIERE | |
| | SEGURIDAD | 4 |
| | PRECIO | 5 |
| | EXCLUSIVIDAD | 5 |
| | SERVICIOS EXTRAS | 5 |
| | SIENDO 5 EL MAS IMPORTANTE | |
| 9. | DONDE PREFIERE REALIZAR EL EVENTO | |
| | CALLE | 1 |
| | PARQUE | 0 |
| 10. | QUE TIPO DE COMPETENCIA PREFIERE | |
| | CICLISMO | 0 |
| | ATLETISMO | 1 |
| | DUATLON | 0 |
| | ENDURANCE | 0 |