UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Proyecto de fin de carrera titulado:
"ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS DEPORTIVOS DE ATLETISMO EN EL D.M. DE QUITO EN EL AÑO 2014"

Realizado por:
FREDDY XAVIER ACOSTA ALVAREZ

Director del proyecto:
Mg. ALEXANDRA FERNANDEZ

Como requisito para la obtención del título de:
INGENIERO FINANCIERO

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, FREDDY XAVIER ACOSTA ALVAREZ, con cédula de identidad # 1712628088, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

FREDDY XAVIER ACOSTA ALVAREZ
C.C: 1712628088

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño a mis padres, hermanos, mi mujer y mi hija, porque son el motivo para seguir adelante y han formado parte de mi carrera, y por ayudarme a cumplir un objetivo muy importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su apoyo permanente e incansable, a mi mujer por su incondicional ayuda y apoyo, a ellos, mil gracias porque de una manera u otra han hecho posible la realización de esta meta.

CONTENIDO

FASE 1: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema. 3

1.1. Formulación del Problema. 5

1.2. Sistematización del Problema. 5

1.3. Objetivo General. 5

1.4. Objetivos Específicos. 6

1.5. Justificaciones. 6

1.6. Identificación y Caracterización de Variables. 7

1.7. Novedad y/o Innovación. 7

2. El Método. 8

2.1. Nivel de Estudio. 8

2.2. Modalidad de Investigación. 9

2.3. Método. 9

2.4. Población y Muestra. 10

2.5. Operacionalización de Variables. 11

2.6. Selección de Instrumentos de Investigación. 12

2.7. Validez y Confiabilidad de Instrumentos. 13

3. Aspectos Administrativos. 13

3.1. Recursos Humanos. 13

3.2. Recursos Técnicos y Materiales. 14

3.3. Recursos Financieros. 14

3.4. Cronograma de Trabajo. 16

FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

1. Fundamentación Teórica 17

1.1. Marco Conceptual. 17

1.2. Marco Teórico. 18

1.2.1 La Importancia del Diagnóstico Financiero. 20

1.2.2 Medición de Eficiencia Financiera. 21

1.2.3 Proyección de Estados Financieros. 21

1.3. Marco Referencial. 23

1.4. Marco Legal. 26

2. Diagnóstico. 31

2.1 Principales Servicios que presta Sportime. 31

2.2 Promoción de los Servicios de Sportime 35

2.3 Publicidad de Sportime. 36

2.4 Promoción de Ventas de Sportime. 36

2.5 Relaciones Públicas de Sportime. 37

2.6 Ambiente Externo. 37

2.6.1 Macroentorno. 37

2.6.1.1 Factores Económicos 37

2.6.1.2 Factores Políticos 39

2.6.1.3 Factor Social……...39

2.6.1.4 Factores Tecnológicos……40

2.6.2 Análisis del Micro Entorno. 42

2.6.3 Estructura Organizacional. 43

2.6.4 Estructura Orgánico - Funcional. 43

2.6.5 Organigrama Estructural. 44

2.6.6 Misión, Visión y Valores.....46

2.6.7 Objetivos.....47

2.6.8 Análisis FODA. 48

2.6.9 Estrategias.....52

2.6.10 Cadena de valor y/o Fuerzas competitivas. 53

2.6.11 Análisis de los Clientes 56

3. Investigación de Campo……..57

3.1 Recolección de datos 58

3.2 Procesamiento Análisis e Interpretación. 59

3.2.1 Análisis de la Encuesta……...59

3.2.2 Interpretación de los Resultados de la Encuesta……71

3.2.3 Análisis de las Entrevistas……..73

FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. Resumen de Observación. 76

2. Inducción. 77

3. Hipótesis. 77

4. Probar la hipótesis por experimentación. 77

5. Demostración o refutación de la hipótesis. 79

6. Evaluación Financiera. 79

6.1. Situación Inicial 79

6.1.1. Desglose de Gastos. 81

6.1.1.1 Gastos Fijos 81

6.1.1.2 Gastos Variables 83

6.2. Proyección de Resultados. 84

6.2.1. Proyección de Ingresos. 84

6.2.2. Proyección de Gastos. 85

6.2.2.1 Gastos Fijos Proyectados año 2015 86

6.2.2.2 Gastos Variables Proyectados año 2015 88

6.2.2.3 Proyección a Mediano Plazo 89

6.3. Análisis de Incidencia sobre la Eficiencia. 92

7. Conclusiones y recomendaciones 96

7.1. Conclusiones 96

7.2. Recomendaciones 96

8. Bibliografía 98

9. Anexos 99

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Cálculo de Muestra 10
Tabla 2. Variable Análisis Financiero 11
Tabla 3. Variable Eficiencia 12
Tabla 4. Presupuesto 15
Tabla 5. Cronograma de Trabajo 16
Tabla 6. Fortalezas Financieras de la Empresa 49
Tabla 7. Oportunidades de la Empresa 50
Tabla 8. Debilidades Financieras de la Empresa 51
Tabla 9. Amenazas de la Empresa 51
Tabla 10. Matriz Foda Sportime. 52
Tabla 11. Estrategias FODA 53
Tabla 12. Resultados Pregunta Uno 60
Tabla 13. Resultados Pregunta Dos 61
Tabla 14. Resultados Pregunta Tres 62
Tabla 15. Resultados Pregunta Cuatro 63
Tabla 16. Resultados Pregunta Cinco 65
Tabla 17. Resultados Pregunta Seis 66
Tabla 18. Resultados Pregunta Siete 68
Tabla 19. Resultados Pregunta Ocho 69
Tabla 20. Resultados Pregunta Nueve 70
Tabla 21. Resultados Pregunta Diez 71
Tabla 22. Análisis de Entrevistas 73
Tabla 23. (cont.) 74
Tabla 24. (cont.) 75
Tabla 25. Eventos Realizados en el Año 79
Tabla 26. Estado de Resultados Inicial 80

Tabla 27. Desglose de Gastos Fijos 81
Tabla 28. (cont.) 82
Tabla 29. Desglose de Gastos Variables 83
Tabla 30. Proyección de Ingresos Año 2014-2015-2016 84
Tabla 31. Proyección de Ingresos Año 2017-2018-2019 85
Tabla 32. Proyección Gastos Fijos año 2015 86
Tabla 33. (cont.) 87
Tabla 34. Proyección de Gastos Variables año 2015 88
Tabla 35. Proyección de Gastos Fijos a Mediano Plazo 89
Tabla 36. (cont.) 90
Tabla 37. (cont.) 91
Tabla 38. Proyección de Gastos Variables a Mediano Plazo 92
Tabla 39. Cuadro Comparativo de Análisis de Eficiencia 93
Tabla 40. Cuadro de Evaluación de Eficacia y Eficiencia 95

Gráfico 1. Evolución de Inflación 2010-2014 38
Gráfico 2. Organigrama Jerárquico de Sportime 45
Gráfico 3. Cuadro Comparativo de Análisis de Eficiencia 93

RESUMEN EJECUTIVO

Contiene los alcances que persigue la investigación, la importancia y justificación del tema, los objetivos que persigue e hipótesis que se presumen, concluyendo con la metodología de la investigación y el plan analítico. Se explica conceptos generales de la planificación financiera y su proceso. Se analiza internamente a la empresa, el entorno macroeconómico nacional, se realiza un análisis FODA. Se diseña una planificación financiera, determinando su incidencia en la eficiencia de las empresas organizadoras de eventos deportivas. Se exponen las principales conclusiones y recomendaciones para que puedan ser acogidas como instrumento de apoyo por los responsables de la empresa.
.

PALABRAS CLAVE

PLANIFICACIÓN FINANCIERA / EFICIENCIA / PROYECCIÓN FINANCIERA / EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS DEPORTIVOS DE ATLETISMO

ABSTRACT

Contains pursuing research scope, importance and justification of the subject, the objectives and hypotheses that are assumed, concluding with the research methodology and analytical plan.
It explains the general concepts of strategic financial planning and process. It contains an internal analysis of the company, national macroeconomic analysis, a SWOT analysis. Designing a financial plan determining its incidence on the efficiency of athletic events organizers . Presents the main conclusions and recommendations that may be accepted as a support for those responsible for the company.

KEY WORDS

FINANCIAL PLANNING / EFFICIENCY / FINANCIAL PROJECTIONS / ATHLETIC EVENTS ORGANIZERS

FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A lo largo de los últimos años, la organización de eventos deportivos de atletismo en el Distrito Metropolitano de Quito, ha crecido considerablemente. "Los deportistas recreativos se siguen multiplicando por los parques, las calles y los bosques" (El Comercio, 2015) "Las personas ahora corren con más avidez porque han tomado más conciencia de la prioridad de la salud en la vida" (El Comercio, 2015); es debido a este incremento en la cultura deportiva de los quiteños, que se ha motivado a la creación de empresas dedicadas a este mercado en expansión.

Si se toma en cuenta el crecimiento a nivel mundial de los eventos deportivos de este tipo, la cantidad de atletas aficionados y profesionales que estos atraen y la manera eficiente que estos son organizados en otras partes del mundo, como son por ejemplo la "Maratón de los Glaciares" en Argentina, "Maratón de la Muralla China" en China, las Maratones de New York, Berlín, Paris, y más eventos que atraen corredores de todo el planeta por su atractivo, ya sea por los lugares visitados a lo largo de la ruta o por la popularidad del evento con la promoción de los

mismos, se promueve el turismo deportivo, un tipo de turismo no explotado en el país y que en otros países se los está explotando de manera adecuada.

En el Ecuador las empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo aún no tienen un nivel alto de organización y planificación de estos eventos para ofrecerle al competidor local o extranjero, por lo cual la calidad de los eventos no es buena. Estas empresas deben buscar mejorar su servicio, a través de una óptima planificación, dirección e imponiendo mejores controles tanto económicos como técnicos; que redundan en una organización eficaz; generando de esta manera, mayores beneficios para este tipo de empresas y para la sociedad en general.

Con la intención de buscar mejorar la calidad y el servicio en los eventos deportivos de Atletismo, se ha planteado el análisis de la planificación financiera de estas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, para determinar su incidencia en la eficiencia de la organización de eventos deportivos y como pueden ser estos solucionados; pues, se ha observado que el principal problema de estas empresas es que no tienen una correcta planificación y control que permita hacer un seguimiento adecuado en lo que corresponde a los tiempos estimados para obtener auspiciantes, publicidad, logística y rentabilidad.

La organización de eventos deportivos de Atletismo por parte de las empresas que los desarrollan en el D.M. de Quito, se ha visto caracterizado por una buena organización logística en comparación con empresas organizadoras del resto del país. Sin embargo, al referirse al manejo de tiempos totales en la organización del evento, desde su planificación hasta la realización del evento en sí; se puede notar que no se lo efectúa adecuadamente, pues, visto de manera superficial, se puede apreciar que la publicidad del mismo se la elabora con muy poco tiempo de

anticipación, lo que no permite a los aficionados de otras ciudades del país o del extranjero poder participar.

Esto sugiere también que la organización integral del evento empieza con muy poco tiempo de anticipación, dificultando obtener los resultados que este tipo de eventos requiere y esperan. Un claro ejemplo de esto fue, el Evento "Triatlón Los Frailes Xterra" organizado por la empresa Sportime[1], este evento fue cancelado a pocos días de la fecha establecida por falta del auspicio principal, el organizador no pudo cubrir con los gastos más significativos del evento. Sportime realizó las respectivas devoluciones de dinero tanto a las personas inscritas como al resto de auspiciantes, esta situación vista desde el lado financiero, generó pérdidas para la empresa, que pudieron haber sido evitadas con una planificación oportuna y una utilización eficaz de recursos.

La falta de planificación en los eventos deportivos de atletismo, pueden incidir negativamente al crecimiento de las empresas de este tipo a futuro y a la vez, crear desconfianza entre los consumidores, lo que generaría un impacto negativo creando pérdidas financieras.

Es necesario realizar un seguimiento frecuente a las actividades de planificación, optimizando sus tiempos, desde su primera etapa de búsqueda de auspiciantes y la recepción de ingresos provenientes de inscripciones, hasta su etapa de ejecución; para mantener un eficiente equilibrio financiero, antes, durante y después de la realización de los eventos. Como toda empresa comercial, se aspira tener rentabilidad económica para sus socios; para logar aquello, se debe implantar un modelo financiero – administrativo, acorde con la realidad de la organización adecuada de esto eventos deportivos.

[1] Empresa Orgaanizadora de Eventos Deportivos de Atletismo

1.1. Formulación del Problema.

¿Cómo incide la planificación financiera de las empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo en el D.M. de Quito en la eficiencia de la planificación y ejecución de eventos deportivos?

1.2. Sistematización del Problema.

- ¿Cómo es el manejo financiero actualmente en las empresas organizadoras de eventos deportivos en el D.M. de Quito?
- ¿Cuáles son las estrategias financieras para un eficiente manejo en las empresas organizadoras de eventos deportivos en el D.M. de Quito?
- ¿Cómo se encuentra ligada la planificación financiera con el éxito de la planificación global del evento en las empresas organizadoras de eventos deportivos en el D.M. de Quito?

1.3. Objetivo General.

Elaborar un análisis de la planificación financiera de las empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo en el D.M. de Quito para determinar su incidencia en la eficiencia de las mismas.

1.4. Objetivos Específicos.

- Elaborar un diagnóstico financiero que indique la situación actual de las empresas organizadoras de eventos deportivos del D.M. de Quito.
- Identificar las estructuras financieras de las empresas organizadoras de eventos deportivos del D.M. de Quito**.**
- Establecer los aspectos que están relacionados con la planificación financiera y la planificación global del evento deportivo en las empresas organizadoras de eventos deportivos en el D.M. de Quito.

1.5. Justificaciones.

Teórica: Esta investigación se basa en teorías financieras que serán utilizadas para mejorar la planificación financiera de las empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo en el Distrito Metropolitano de Quito y comprobar su incidencia en la eficiencia de las mismas.

Práctica: Esta investigación se justifica ante la necesidad de ofrecer soluciones y generar propuestas para mejorar la gestión financiera de las empresas organizadoras de eventos deportivos lo que permitirá aumentar su eficiencia en la planificación, desarrollo, ejecución de eventos deportivos y primordialmente maximizando las ganancias.

1.6. Identificación y Caracterización de Variables.

Esta investigación nos presenta dos variables a ser analizadas:

- **Variable Análisis Financiero:** Esta viene a ser la **VARIABLE INDEPENDIENTE**, permite buscar estrategias para una buena toma de decisiones financieras que facilitarán el logro de los objetivos. Mejorar redacción.

- **Variable Eficiencia**: Esta viene a ser la **VARIABLE DEPENDIENTE**, es el beneficio o satisfacción que se ofrece a los consumidores orientado a disminuir las amenazas que puedan afectar el pleno ejercicio de la actividad económica de las empresas organizadoras de eventos deportivos.

1.7. Novedad y/o Innovación.

En la actualidad las empresas organizadoras de eventos no tienen innovación al desarrollar sus eventos, todas las Empresas tienen un concepto generalizado desde la publicidad, las inscripciones y la entrega de chips, es decir que no tienen una mayor atracción para incentivar al deporte o a participar de estas carreras. Redacción Esto tiene que ver con respecto al aporte de la investigación con la propuesta realizada.

Las empresas organizadoras de eventos deben innovar en este tipo de eventos, como por ejemplo, promocionar con mucho tiempo sus carreras ofreciendo varios servicios que sean de

mayor interés tanto para las personas nacionales como para los visitantes extranjeros, esto con el fin de promocionar las carreras con un fin turístico, ofrecer un producto distinto al tradicional (ruta, medalla y camiseta) como por ejemplo series de carreras donde se premie la continuidad en participación.

Todo esto se puede lograr a través de una eficiente planificación financiera para lo cual se realiza esta investigación.

2. EL MÉTODO.

2.1. Nivel de Estudio.

Al no existir investigaciones previas sobre el tema y al ser un mercado relativamente nuevo, se deberá realizar investigaciones de campo y entrevistas con expertos del tema.

Las entrevistas se las realizará a los directivos financieros en caso de haberlos o a los directivos encargados del ámbito financiero de las empresas investigadas.

Se realizará de ser posible una revisión bibliográfica en base a los estados financieros y análisis de resultados obtenidos por las empresas investigadas.

2.2. Modalidad de Investigación.

De campo: Se recopilará información directamente de las empresas organizadoras de eventos deportivos existentes actualmente en el D.M. de Quito.

Documental: Se ampliará y profundizará la investigación, con apoyo de registros impresos, audiovisuales y electrónicos.

Proyecto de Desarrollo: Luego del análisis correspondiente, la investigación elaborará una propuesta viable para el mejoramiento de la gestión financiera de las empresas organizadoras de eventos deportivos en el D.M. de Quito.

2.3. Método.

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

Método Inductivo – Deductivo: Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de las premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos, el análisis y la clasificación de los hechos, la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y la contrastación; mientras el método deductivo es básicamente un proceso intelectual. En este caso, una mente creativa imagina una explicación razonable para un conjunto de datos y elabora una teoría que permite compatibilizar la información disponible.

2.4. Población y Muestra.

Población: Empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo del D.M. de Quito.

Muestra: La muestra para este trabajo estará constituidas por propietarios y/o gerentes de las empresas organizadoras de eventos deportivos del D.M. de Quito; para esta investigación la muestra será de 2 Empresas existentes en el mercado de la organización de Eventos Deportivos.

Adicionalmente para el cálculo de la muestra de la encuesta vamos a tomar una población de 1100 personas que es un promedio de personas que participan en las Eventos Deportivos de Atletismo organizados en el D.M. de Quito por estas 2 Empresas.

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

Tabla 1. Cálculo de Muestra

LETRA	DESCRIPCIÓN	DATOS	DESVIACIÓN
N	Población	1100	
P	Probabilidad de que ocurra	0,5	
Q	Probabilidad de que no ocurra	0,5	
Z	Nivel de Confianza	92%	1,79
D	Error	9%	

FUENTE: Investigación
ELABORADO POR: Autor

$$N = \frac{30000*(1,79*1,79)*0,5*0,5}{0,09+(30000-1)+(1,79*1,79)*0,5*0,5}$$

N= 90 Encuestas

2.5. Operacionalización de Variables.

Tabla 2. Variable Análisis Financiero

VARIABLE ANALISIS FINANCIERO		
DIMENSIONES	**INDICADORES**	**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**
Analisis Económico		
	Realizar un análisis costo beneficio	ENCUESTA (Cuestionario)
	Determinar los Recursos Financieros Disponibles	ENTREVISTA (Cuestionario)
	Elaborar Presupuestos	
Factibilidad de la implementación		
	Realización de la implementación	ENCUESTA (Cuestionario)
	Grado de exactitud de los datos sobre costos y beneficios reales con las proyecciones establecidas en el estudio económico	ENTREVISTA (Cuestionario)

FUENTE: Investigación
ELABORADO POR: Autor

Tabla 3. Variable Eficiencia

VARIABLE EFICIENCIA		
DIMENSIONES	**INDICADORES**	**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**
Planificación estratégica		
	- Plan estratégico eficaz.	ENCUESTA (Cuestionario)
	- Diagnóstico y estudio de mercado.	ENTREVISTA (Cuestionario)
	- Visión, misión, objetivos, políticas y estrategias definidos.	
	- Cumplimiento de objetivos y propósitos de manera eficaz.	
	- Estrategias o líneas de acción con proyectos específicos.	
	- Proyectos y actividades eficientes y eficaces.	
Toma de decisiones:		
Información	- Instrumentos para recoger información de las actividades programadas y ejecutadas.	ENCUESTA (Cuestionario)
	- Análisis de resultados.	ENTREVISTA (Cuestionario)
	- Socialización de resultados.	
Evaluación de resultados	- Evaluación sistemática de la programación establecida.	
	- Realimentación permanente.	
Logro de objetivos y propósitos:		
Eficiencia	- Cumplimiento de objetivos con uso óptimo de recursos.	ENCUESTA (Cuestionario)
		ENTREVISTA (Cuestionario)
Eficacia	- Cumplimiento de objetivos con número mayor de personal y con mayores gastos que lo necesario.	
Clientes		
	- Satisfacción con la calidad del evento de las carreras.	ENCUESTA (Cuestionario)
	- Satisfacción por el servicio que brinda la Empresa.	ENTREVISTA (Cuestionario)
	- Base de datos de los clientes.	

FUENTE: Investigación
ELABORADO POR: Autor

2.6. Selección de Instrumentos de Investigación.

El instrumento utilizado para esta investigación será las entrevistas, debido a que el tamaño de la población es muy pequeña y puede ser analizada en su totalidad.

Entrevistas. - Serán realizadas a los dueños, gerentes financieros y personal de las empresas organizadoras de eventos deportivos para obtener información veraz y actualizada. Se elaborará en base a una conversación, permitiendo preguntar los tópicos más importantes de la investigación de una manera directa y abierta con el entrevistado.

Encuestas.- Serán realizadas a los consumidores directos de los servicios, esto es competidores que se inscriben en los eventos deportivos de atletismo y pueden darnos una referencia de cómo se podría mejorar la organización de los eventos desde la perspectiva financiera.

2.7. Validez y Confiabilidad de Instrumentos.

Al poder analizar a la totalidad de la población directamente con entrevistas a los directivos que manejan los aspectos financieros de la empresa la confiabilidad es del 100%.

Además de estas preguntas se realizó una pregunta de control para validar la confiabilidad del instrumento.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

3.1. Recursos Humanos.

Durante la investigación se contará con los siguientes recursos humanos:

- El investigador principal.
- Tutor de Tesis.
- Especialistas en el tema.
- Personal que labora en la empresa.

3.2. Recursos Técnicos y Materiales.

Durante la investigación se requerirá de los siguientes recursos:

- Computadora portátil
- Computadora de escritorio
- Material para entrevistas y encuestas
- Smart Phone
- Paquete de Microsoft Office
- Paquete de herramientas Google Apps
- Suministros de oficina

3.3. Recursos Financieros.

La utilización de recursos financieros se resume de la siguiente manera:

Tabla 4. Presupuesto

Nº	**A. DEL PROYECTO (Plan de Investigación)**	**COSTOS**
1	Fotocopias de tesis y libros	100
2	Compra de material bibliográfico	190
3	Adquisición de hojas blancas	30
4	Adquisición de tinta impresora	40
5	Trascripción del proyecto	50
6	Fotocopias del proyecto	40
7	Espiralado del proyecto (3 ejemplares)	10
	SUBTOTAL $.	**460**
Nº	**B. DEL PROCESO (Ejecución del Plan)**	**COSTOS**
1	Fotocopias de instrumentos	20
2	Compra de material de oficina	70
3	Transporte	50
4	Otras	20
	SUBTOTAL $.	**160**
Nº	**C. DE LA COMUNICACIÓN (Tesis)**	**COSTOS**
1	Trascripción	40
2	Fotocopia de tesis	30
3	Encuadernación (3 ejemplares)	90
4	Preparación de la defensa	50
5	Defensa	50
	SUBTOTAL $.	**260**
	TOTAL DE GASTOS $.	**880**

FUENTE: Investigación
ELABORADO POR: Autor

3.4. Cronograma de Trabajo.

Tabla 5. Cronograma de Trabajo

Cronograma de Actividades																								
FECHA	**Abril**				**Mayo**				**Junio**				**Julio**				**Agosto**				**Septiembre**			
ACTIVIDAD	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Elaboración del Proyecto																								
Entrega del Proyecto																								
Elaboración Instrumentos																								
Validez y Confiabilidad																								
Ajuste Instrumentos																								
Aplicación Instrumentos																								
Procesamiento Base de Datos																								
Interpretación resultados																								
Discusión Diagnóstico																								
Discusión factibilidad																								
Formulación Propuesta																								
Conclusiones y Recomendaciones																								
Ajuste de Trabajo final																								
Trabajo de Grado																								
Trascripción																								
Reproducción Encuadernación																								
Entrega trabajo de Grado Evaluación																								
Preparación Defensa																								
Defensa																								

FUENTE: Investigación
ELABORADO POR: Autor

FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Marco Conceptual.

Evento deportivo: Actividad física deportiva organizada que satisface a quien la consuma, busca la eficiencia y requiere las mismas fases en su construcción (diseño, desarrollo y actuación final) y las mismas áreas funcionales que cualquier programa deportivo.

Análisis financiero: Técnica de medición que utiliza el administrador financiero para evaluar la información contable, económica y financiera en un momento determinado.

Incidencia: Influencia o repercusión. Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión.

Rentabilidad del capital: Es la relación existente entre el ingreso (o ganancia o interés) de una empresa, y la inversión o el capital invertido correspondiente.

Eficiencia: Permite comprobar el logro de los resultados en relación a los recursos que se necesitaron para tal efecto.

1.2. Marco Teórico.

"Es importante indicar que la tarea básica de la Administración Financiera, es conseguir, asignar y administrar con eficiencia los recursos financieros" (Saenz, 2007)

Para el estudio y consecución de los objetivos de este estudio, se va a estudiar las Estructuras Financieras de las empresas organizadoras de eventos, se realizara un diagnostico financiero de las mismas y mediante un análisis de planificación estratégica versus planificación financiera se determinara que tan ligada esta la planificación financiera de las empresas con la planificación en si del evento.

La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión han sido claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables.

El disponer de una información económico-financiera fiable, es un elemento primordial que permitirá que la toma de decisiones internas de la empresa, ya sean comerciales, productivas,

organizativas, etc., sea lo más acertada posible. Será también nuestra carta de presentación ante posibles inversores, instituciones financieras de las que pretendamos financiación, organismos públicos a los que se acuda en busca de subvenciones, e incluso para competidores, empleados o cualquier persona o entidad con algún tipo de interés en la marcha de la empresa.

La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa.

Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial: Activo = Pasivo + Patrimonio Neto, tiene su costo, que está relacionado con el riesgo: La deuda es menos riesgosa que el Capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Los dividendos, la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto son más riesgosos que una deuda. Podemos concluir entonces que el costo de la deuda deberá ser más bajo que el rendimiento del capital, porque es menos riesgoso.

Un concepto importante es el factor de apalancamiento que es la razón del valor de la deuda sobre los activos totales. Un mayor apalancamiento financiero invariablemente aumenta el riesgo empresario, ya que la deuda, como se dijo anteriormente debe ser pagada antes que la retribución a los accionistas.

1.2.1 La Importancia del Diagnóstico Financiero.

La realización de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión. Permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa. Para que el diagnóstico sea útil, debe realizarse de forma continuada en el tiempo sobre la base de datos fiables, y debe ir acompañado de medidas correctivas para solucionar las desviaciones que se vayan detectando. Existen diferentes métodos de análisis financiero:

- Comparación de masas de los estados financieros.
- Análisis de ratios
- Método gráfico

El análisis financiero es de vital importancia, ya que proporciona información relevante al proceso de toma de decisiones al interior de la Empresa, así como también, influye en las decisiones por parte de los Auspiciante e Inversionistas externos que desean participan en la Compañía, con una visión de Largo Plazo.

Partiendo de ello el presente trabajo tiene por objeto realizar una evaluación y diagnóstico de la situación financiera de las empresas organizadoras de eventos deportivos del D.M. de Quito., basando nuestro estudio en el cálculo e interpretación de los principales ratios financieros, así como también las relaciones existentes entre los mismos.

En este estudio nos centraremos en dos de los métodos más ampliamente utilizados: - La comparación de masas de los estados financieros; y las ratios.

Los métodos de diagnóstico basado en los estados financieros, se basan en organizar la información contable agregándola en masas, de manera que se posibilite dar respuesta a las cuestiones anteriormente indicadas.

1.2.2 Medición de Eficiencia Financiera.

La Eficiencia de estos procesos se va a medir con los indicadores de eficiencia que establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

1.2.3 Proyección de Estados Financieros.

Para el presente estudio, se utilizara la herramienta de proyección de estados financieros, que consiste en proyectar los valores de un estado financiero base, en este caso el año 2014, tomando en cuenta un porcentaje de incremento determinado por factores como la inflación y un porcentaje de incremento de ingresos en base a las ventas esperadas en el futuro según las niveles

de venta esperados por los inversionistas. Esto permitirá calcular el retorno de la inversión mediante las herramientas financieras del TIR y el VAN.

Valor Actual Neto (VAN): Mediante el cálculo del VAN se calculara el valor presente de una proyección de flujos de caja de 5 años a partir de los valores obtenidos del Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias obtenido del formulario 101, formulario único sociedades y establecimientos permanentes presentado al Servicio de Rentas Internas con los resultados arrojados de un año determinado según la contabilidad de la empresa, con el fin de determinar la equivalencia en el año 0 de los flujos de caja proyectados que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) es el resultado del producto entre el costo medio ponderado de capital y la tasa de inflación del periodo. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. La fórmula para calcular el van es la siguiente:

$$\mathrm{VAN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es una tasa de rendimiento financiero utilizada para medir y comparar la rentabilidad de la inversión donde el Valor Actual Neto es igual a cero, donde una mayor tasa de retorno significa una mayor rentabilidad y puede ser utilizada como un criterio para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto, para esto, el TIR se compara con una tasa mínima esperada de retorno de inversión, si esta tasa es superada, el proyecto es aceptado.

1.3. Marco Referencial.

Hasta la presente fecha no existen investigaciones que determinen el manejo de la gestión financiera de las empresas que organizan eventos deportivos en el D.M. de Quito, sin embargo, si se observa la organización de un evento deportivo como una unidad de negocio, podemos identificar que implica fases de información, toma de decisiones, producción y control; así como también la planificación y programación del evento; esto nos conduce a utilizar principios de diseño, dirección y gestión de un producto, que en este caso es el evento deportivo, así como también a emplear herramientas para la evaluación de este.

Se puede indicar que para la realización de un evento deportivo es necesario aplicar los principios de administración de proyectos, de gestión, de economía y finanzas y de marketing.

Según González y Suárez (2012), en su estudio nos dicen:

"En este sentido, el deporte ha dado lugar al desarrollo de un campo de conocimiento en torno a la economía, el marketing o la gestión deportivas y a la publicación de numerosos estudios (Andreff, 1994, 1981; Andrew & Szymanski, 2006, Szymanski, 2009; Desbordes, 2000; Mullin, Hardy & Sutton, 2007; Heineman, 1998; Mestre 1995; Soucie, 2002; Campos, 1997; Chelladurai, 1999; Paris, 1996; Kesenne 2007), siendo el artículo pionero en considerar al deporte bajo esta perspectiva el publicado por Rottenberg en 1956"

Al momento existen varias empresas dedicadas a la organización de eventos deportivos en el D.M. de Quito, pero solo 2 se han dedicado a realizar más de una competencia anual y a posicionar sus marcas dentro del mercado, estas son:

- **Sportime Ecuador**: esta empresa es una de las más reconocidas en el ámbito de la organización de eventos deportivos y tiene a su cargo varios de los más grandes y reconocidos de la ciudad. Entre los más importantes tenemos:

  • **Quito 21k**: Evento que se realiza anualmente desde hace 7 años en el mes de noviembre, es la única media maratón que se corre dentro de la ciudad de Quito y cuenta con gran aceptación. En su última edición la cantidad de inscritos fue de 8.000 personas. El tiempo de promoción que Sportime dedica a esta carrera es de aproximadamente 2 meses.

  • **We Run Quito**: Esta carrera es de propiedad de la marca deportiva Nike y se la organiza alrededor del planeta durante todo el año. En el D.M. de Quito se la corre entre los meses de septiembre y octubre y en el año 2013 se corrió su cuarta edición con cerca de 10.000 atletas inscritos. El tiempo de promoción que se dedica a esta carrera es de alrededor de 2 meses.

  • **The North Face Endurance Challenge**: Carrera de propiedad de la marca deportiva The North Face, esta carrera pese a ser efectuada en las afueras del D.M. de Quito está enfocada principalmente a atletas de la ciudad de Quito, primordialmente por su proximidad, también se la dirige a atletas profesionales de todo el mundo ya que sirve para clasificar al mundial de ultra maratón du Mont Blanc en Francia. Esta competencia es de tipo off road trail

running, lo que significa q es una carrera que se la corre en su totalidad por caminos vecinales, chaquiñanes, bosques y senderos y al ser clasificatoria para un ultra maratón tiene categorías de 10k, 21k, 50k y 80k. Este evento tiene, al ser mucho más exigente que las carreras de ciudad, una convocatoria menos masiva. En el año 2013 en su 3era edición convoco aproximadamente a 2000 atletas, entre profesionales y aficionados. Este evento es uno de los pocos promocionados en el exterior, empezó su promoción con 4 meses de anticipación.

- **Nike Women Run**: Esta es una carrera de 5k dedicada a las mujeres corredoras, es organizada entre los meses de mayo y julio y en 2013 fue su 3era edición dentro del parque bicentenario. Conto con 5000 mujeres inscritas y fue promocionada únicamente con 1 mes de anticipación.

- **Expedición Ecuador: Esta empresa se dedica a organizar eventos de** aventura, casi en su totalidad de atletismo de montaña en las áreas rurales de Quito. Los eventos más importantes de esta empresa son:

• **El Desafío Run Series:** Esta es un circuito de carreras de montaña, que se desarrolla en un terreno de baja y media montaña en tres distancias. Se compone de 2 fechas anuales y hasta el año 2014 ha sido organizada en 2 ocasiones.

• **Luciérnagas Night Race:** Esta carrera de montaña nocturna tiene una sola modalidad de distancia de 10 km que se corre en las afueras del DM de Quito.

• **Urqu Ultra Trail:** Carrera de modalidad Ultra Trail, que recorre 70 Kms en 2 días.

Adicionalmente a estas empresas existen pequeñas empresas constituidas con el único objetivo de organizar un evento específico, como por ejemplo la empresa **Cien Pies**, una empresa subsidiaria de Liga Deportiva Universitaria, que se encarga de organizar año tras año la carrera deportiva Liga 10K.

1.4. Marco Legal.

Dentro del Marco Legal que rige el giro del negocio de las Empresas estudiadas tenemos:

Municipales:

- Ordenanza Metropolitana 556, esta ordenanza rige todo lo que tiene que ver con la ejecución de espectáculos públicos en el Distrito Metropolitano de Quito, según su Artículo IV.158, tiene como objeto "Regular dentro del ámbito de las competencias del Distrito Metropolitano de Quito, la autorización, organización, realización y control de espectáculos públicos".

  Dentro de esta Ordenanza que en su totalidad rige la organización y ejecución de espectáculos públicos, los artículos más relevantes son:

- Artículo IV.160 .- Principios: En la planificación, organización y desarrollo de espectáculos públicos, se deberán aplicar las normas de la siguiente ordenanza al tenor de los siguiente principios:

    - Seguridad Humana: Como prioridad en la organización
    - Acciones afirmativas: Prioridad a discapacitados, mujeres en gestación, niños, adolescentes y adultos mayores.
    - Convivencia, inclusión y no discriminación: Los lugares donde se ejecuten deben ser de convivencia pacífica, promoviendo el respeto y sin descremación
    - Articulación de políticas y prácticas de higiene: promover respeto al espacio público y a la salud humana
    - Corresponsabilidad con la movilidad: Minimizar la afectación de movilidad ciudadana
- Artículo IV.161.- Obligaciones y responsabilidades de los promotores u organizadores: Detalla los requisitos que debe cumplir el organizador previo a la obtención del permiso
- Artículo IV.163.- Obligaciones y responsabilidades de los asistentes.- detalla las obligaciones q los participantes deben cumplir.

Tributarias: Al ser entes con fines de lucro, las empresas involucradas en la organización de eventos sean personas jurídicas o naturales, están regidas completamente por la Ley de Régimen Tributario Interno, en especial por las siguientes:

- Titulo Primero, IMPUESTO A LA RENTA, que determina el impuesto que será pagado en función de las ganancias del negocio, ingresos gravados, exenciones, depuraciones, contabilidad y presentación de estados financieros, determinación de base imponible, etc.

- Titulo Segundo, IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, siendo una actividad que genera IVA, en este título se determina el porcentaje a cobrarse del impuesto al valor agregado y mecanismos de pago

Societario: Para las empresas legalmente constituidas, las leyes que las rigen en el sector societario es la Ley de Compañías, donde en sus secciones publica los artículos que rigen a cada tipo de compañía según su especie determinada en el Artículo 2.

- Sección V para Compañías de Responsabilidad Limitada

    - Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura

    - Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles

permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

- Sección VI para Compañías Anónimas

    - Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Laborales: Otra ley que rige las actividades de estas empresas es el Código del Trabajo, el cual garantiza los derechos y obligaciones tanto de empleado como empleador, dentro de este código las leyes que afectan directamente al negocio se encuentran enumeradas dentro de:

- TITULO 1. DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
    - Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

- Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.
- Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley reconoce con capacidad civil para obligarse.
- Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Describe las obligaciones del empleador
- Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Describe las obligaciones del empleado

Las obligaciones que todo empleador debe cumplir y que deben contar con su debido registro en el portal del Ministerio de Trabajo son las siguientes:

Registro en el "Sistema de Salarios En Línea.

- Declaración, registro y legalización de Décimo Tercero y Décimo Cuarto Sueldo, los cuales deben ser pagados hasta el 24 de diciembre y 15 de agosto de cada año respectivamente según lo señalan los artículos 11, 95 y 113 del Código de Trabajo.

- Utilidades y Salario Digno: De acuerdo a los artículos 97 del Código de Trabajo, "El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas..." y deberán ser pagados según los plazos establecidos en el artículo 105 del mismo Código.

Registro de Contratos y Actas de Finiquito.

Toda contratación y terminación de contratos de los empleados de la compañía deberán ser registrados y legalizados en SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE TRABAJO Y EMPLEO (SAITE)

2. DIAGNÓSTICO.

La Compañía “Eventos y Producciones Deportivos S.A.”, inicia sus actividades en la ciudad de Quito el día 15 de Octubre del 2007 con el nombre comercial de “Sportime”. Según lo establecido en la escritura de constitución, la compañía tiene como objeto principal promover, desarrollar y ejecutar eventos de carácter deportivo.

El capital social de la compañía es de ochocientos dólares ($800.00), el capital autorizado se halla suscrito en el cincuenta por ciento.

2.1 Principales Servicios que presta Sportime.

Sportime, es una empresa dedicada a la salud y al deporte, que se especializa en la producción de eventos deportivos de atletismo de alto nivel creando experiencias de vida para los competidores y momentos únicos, dentro de los eventos que Sportime realiza mencionamos los siguientes:

Eventos Deportivos de Atletismo de Ruta.

La empresa Sportime organiza las más grandes carreras de ruta como por ejemplo la carrera "Nike", la carrera "Quito 21k" etc., en donde son carreras que son realizadas en el asfalto con un ruta establecida, estas carreras normalmente son competencias abiertas para todo público, desde niños hasta adultos ya que por la facilidad del recorrido no implica dificultad durante la carrera.

Perfil del Recorrido:

- El recorrido no debe incluir tramos peligrosos
- El recorrido puede tener corto y largo kilometraje
- El recorrido debe tener varios lugares de hidratación

Perfil del Corredor:

- Buen rendimiento físico
- Buen rendimiento de salud
- Tener un estado medio de preparación
- Buen régimen alimenticio
- Utilizar ropa y zapatos adecuados

Eventos Deportivos de Atletismo de Montaña.

La Empresa Sportime Ecuador también organiza carreras de montaña como por ejemplo una de las más grandes en el Ecuador es la de North Face que se ha venido realizando en el país algunos años atrás, Estas carreras de montaña se llevan a cabo en un terreno que está fuera de la carretera a menos que haya un desnivel significativo de la ruta, en cuyo caso de la superficie pavimentada es aceptada.

Perfil del Recorrido:

- El recorrido puede incluir tramos peligrosos.
- Los atletas no deben disponer de ayudas suplementarias que faciliten su progresión en el recorrido.
- El perfil del recorrido comprenderá, bien un gran número de ascensos (para las Carreras principalmente en ascenso) o bien tramos en subida/bajada (para las Carreras en subida y en descenso cuya salida y llegada se efectúan al mismo nivel).
- La pendiente media debería ser como mínimo del 5% (o 50metros por kilómetro) y no sobrepasar el 20 % (o 200 metros por kilómetro)
- El punto culminante del recorrido no debería situarse a más de 3000 metros de altitud.
- La totalidad del recorrido será claramente señalizada y habrá marcas o indicaciones cada kilómetro.
- Los obstáculos naturales o los pasos difíciles a lo largo del recorrido deberían ser objeto de una señalización suplementaria.

- Un plano detallado, incluyendo el perfil del recorrido y utilizando las escalas abajo indicadas: Altitud: 1/10.000 (10mm= 100m) y Distancia: 1/50.000 (10mm = 500m)

Tipos de Carreras de Montaña:

Carreras de Montaña, clásicas.- Las distancias aproximadas recomendadas para los Campeonatos y el total de sus partes en subida deben ser aproximadamente las que siguen:

- Principalmente en subida
- Séniores Hombres: distancia 12 km, subida 1.200 m
- Séniores Mujeres: distancia 8 km, subida 800 m
- En subida y descenso
- Séniores Hombres: distancia 12 km, subida y bajada 600m/750 m
- Séniores Mujeres: distancia 8 km, subida y bajada 400m/500 m

Carreras de Montaña de larga distancia.-Las carreras de Montaña de larga distancia comprenderán distancias de 20 km a aproximadamente y la pendiente será como máximo de 4000m. Los menores de 18 años no están autorizados a competir en distancias superiores a 25 km.

Carreras contrarreloj de Montaña.-Las Carreras en Montaña con horarios de salida individuales en varios intervalos son consideradas como carreras contrarreloj. Los tiempos individuales de llegada determinarán el orden de los resultados.

Perfil del Competidor:

- Buen rendimiento físico
- Buen rendimiento de salud
- Haber corrido anteriormente
- Tener un buen estado de preparación
- Buen régimen alimenticio
- Utilizar ropa y zapatos adecuados

2.2 PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE SPORTIME.

La mercadotecnia moderna requiere algo más que prestar un buen servicio, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta. Las compañías también deben comunicarse y acercarse mucho más al cliente sin dejar al azar los ofrecimientos. Para tener una buena comunicación, a menudo las empresas contratan compañías de publicidad que desarrollen anuncios efectivos, a especialistas en promociones de ventas que diseñan programas de incentivos de ventas y empresas expertas en relaciones públicas para que les den creando una imagen corporativa. También entrenan a sus ejecutivos comerciales para que sean amables, serviciales y persuasivos. Para Sportime todo esto mencionado anteriormente es importante, el brindar un buen servicio al cliente es su prioridad por eso maneja un excelente sistema de comunicaciones de mercadotecnia con sus clientes, que a la vez se comunican con otros potenciales clientes creando una retroalimentación favorable.

2.3 Publicidad de Sportime.

Conceptualizando la publicidad como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido, en Sportime, el uso de este concepto es alto, la publicidad que ellos utilizan es a través de redes sociales, envío de correos electrónicos, además utiliza los medios pagados de radio y televisión para informar, convencer y recordar a sus clientes sobre el evento de atletismo.

2.4 Promoción de Ventas de Sportime.

La promoción de ventas es el incentivo de corto plazo (cupones, premios, concursos, descuentos) para alentar las ventas de un servicio o producto cuyo fin es estimular a los consumidores, al cliente y a los vendedores de la propia compañía.

El gasto en la promoción de ventas en las empresas, a nivel de todo el país, ha aumentado más rápidamente que el de publicidad en los últimos años. La promoción de ventas exige que se fijen unos objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de instrumentarlo, y se evalúen sus resultados.

En la Empresa Sportime, la promoción de ventas tienen el tema de inscripciones Early Bird, en donde ponen una fecha límite de inscripciones con un valor menor al valor normal, esto es una estrategia para los participantes aseguren su inscripción a un menor costo.

2.5 Relaciones Públicas de Sportime.

Las relaciones públicas son la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, que implican una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa u imagen positiva y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

Según lo señalado anteriormente, Sportime pone especial atención a este punto, ya que el gran porcentaje de la inversión de los eventos viene de auspicios de marcas como Marathon Sport, Adidas, Gatorade, Aseguradora del Sur, Agua Vivant, etc. dedicando una parte importante de sus esfuerzos a tener una buena cadena de relaciones, integrada verticalmente tanto hacia atrás, es decir con sus proveedores de servicios, así como hacia adelante, con sus clientes.

2.6 Ambiente Externo.

2.6.1 Macroentorno.

2.6.1.1 Factores Económicos.

El factor económico es un factor importante que influye en el desarrollo de las Empresas, ya que si la economía de un país camina en buen rumbo, los resultados de las Empresas también caminaran en buen rumbo o viceversa. Por esta razón lógica es que es posible que este factor límite o no los recursos que las Empresas necesitan para satisfacer la demanda del mercado.

Dentro de este factor se debe tomar en cuenta el ambiente económico que ahora enfrenta el país que puede ser parte importante para imponer limitaciones en la capacidad de la Empresa. Como por ejemplo identificar la inflación, el crecimiento económico, que a continuación detallamos.

Inflación.

Gráfico 1. Evolución de Inflación 2010-2014

Fuente: Banco Central del Ecuador. Informes 2014
Elaborado por: Autor

Ecuador registró una inflación anual de 3,67% en el 2014 frente al 2,70% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo.

La división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 27,74% del total, seguida de Recreación y Cultura con el 19,27%.

La Canasta Básica se ubicó en 646,30 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 634,67 dólares. En diciembre del 2013, la Canasta Básica llegó a 620,86 dólares con un ingreso familiar de 593,60 dólares.

2.6.1.2 Factores Políticos.

El gobierno del Ecuador, el 15 de enero del 2007, mediante decreto ejecutivo, creo el Ministerio del Deporte, el cual desde su creación se ha dedicado a fomentar la salud física de los ciudadanos, lo cual ha beneficiado enormemente a las empresas organizadoras de eventos deportivos. No solo facilitando la ejecución de eventos, sino también apoyando a la difusión de estos eventos a través de su portal www.deporte.gob.ec creando así una percepción de confianza en el público demandante, tanto local como extranjero.

El actual gobierno fue elegido democráticamente por el pueblo ecuatoriano y empezó sus funciones el mes de Mayo del 2013, ejerciendo el poder hasta el año 2017.

2.6.1.3 Factor Social.

El ambiente globalizado que está presente en todos los ámbitos a nivel mundial, influye en el enfoque de las empresas hacia un mercado más amplio y competitivo, en el cual es necesario

tener claridad en la visión, liderazgo y dirección, énfasis en el cliente, innovación de respuesta rápida al cambio en las necesidades. Para conseguir estos objetivos los empresarios han decidido externalizar muchas de las funciones de sus compañías de tal manera que puedan enfocarse en el Core Business.

En los últimos años el volumen de participantes en las carreras ha incrementado ya sea de ruta o de montaña, 5K, 10K o 21K las carreras atléticas de fondo, que se miden por kilómetros recorridos, han acaparado la atención de deportistas y de personas que lo hacen por hobby.

Muchos corren porque les resulta la mejor forma de ejercitarse y cuidar su salud, mientras que otros, por romper récords personales. Sin embargo, sea cual fuera el motivo por el que un corredor profesional o aficionado decide competir, vemos que esta afición crece cada día más.

Esto es una gran oportunidad para las empresas organizadoras de eventos en el Ecuador ya que no existen muchas Empresas de este tipo, los eventos deportivos son un evento de espectáculo en la que se unen la competición y lo físico con alto nivel de repercusión social, fuerte presencia y que genera ingresos económicos. Por eso es importante hacer hincapié en mejorar los aspectos en finanzas y planificación.

2.6.1.4 Factores Tecnológicos.

En la actualidad, tanto los atletas como las empresas dedicadas a la organización de eventos deportivos cuentan con tecnología desarrollada para medir rendimiento, duración de entrenamiento, kilometraje y calorías consumidas a lo largo del mismo así como también, permite

visualizar la ruta realizada a lo largo del recorrido. Estas pueden ser instaladas en dispositivos electrónicos como los celulares y ser compartidos en redes sociales.

En este ámbito, las empresas organizadoras de eventos deportivos también utilizan herramientas de medición de tiempo y localización GPS, los cuales permiten a los atletas conocer el tiempo exacto de duración de su recorrido, desde el momento en que cruzan la salida hasta el momento que cruzan la meta, sin importar el tiempo del disparo o inicio real de la carrera, ya que al tratarse de eventos masivos, la última persona en cruzar la línea de salida tendrá una demora significativa de minutos en relación a la primera persona en cruzar la misma. La localización GPS aún no ha sido implementada en el Ecuador, esta herramienta, ofrecida en muchas carreras internacionales, como por ejemplo, la maratón de Nueva York, permite a los familiares y amigos de los atletas saber la ubicación exacta a lo largo del recorrido, de esta manera, estos pueden movilizarse a puntos donde pueden alentarlos.

Otra de las herramientas importantes con las que se cuenta en la actualidad es el internet, que con más de 200 millones de usuarios en todo el mundo, se ha convertido en el medio de comunicación más extendido en toda la historia de la humanidad. Esta permite establecer la cooperación y colaboración entre gran número de comunidades y grupos de interés por temas específicos, distribuidos por todo el planeta. Para una mejor organización de un evento deportivo, se debe aprovechar esta herramienta eficientemente, empezando con una difusión masiva del evento a través de redes sociales, páginas web y correos electrónicos, por otro lado el registro de inscripciones se lo puede hacer también por este medio, a través de una página web, lo que permitirá el ahorro de tiempo tanto para los participantes como para los organizadores de eventos. Ya que los participantes con esto evitan el traslado hacia el lugar de las inscripciones y

evitar el tiempo de espera en filas.

2.6.2 Análisis del Micro Entorno.

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones, etc.) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, dividendos, tecnología, etc.).

A la hora de tomar decisiones Sportime tiene muy en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior. Por ejemplo, deberá considerar siempre la competencia existente con otras empresas, los gustos de sus clientes, la repercusión de sus decisiones en los clientes en general que pueden afectar a la imagen de empresa, la actividad reguladora y vigilante de los poderes públicos, etc., pero también deberá pensar que no tiene carta blanca en la relación con sus trabajadores puesto que si no les motiva y cuenta con su colaboración los resultados no serán los esperados, o que determinadas formas de producción que ahorran costes pueden empeorar la calidad del servicio y perderá clientela.

Así, la empresa actúa sobre el entorno y éste sobre ella condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos.

2.6.3 Estructura Organizacional.

Sportime, ha sido estructurada por sus socios de manera que las líneas de servicios de las cuales son responsables, correspondan con su especialidad y experiencia.

Sportime cuenta con personal totalmente calificado y altamente profesional para las diferentes áreas de la Empresa tales como:

- Gerente Financiero quien se encarga de la planificación, dirección y control de las finanzas de la empresa.
- Gerente logístico: Quien se encarga, junto con su equipo de trabajo, de elaborar el plan de trazado de ruta, localización de puntos de abasto, señalización durante la ruta, organización de estructurado logístico el día del evento.
- Gerente Comercial: Encargado de negociar con las empresas que apoyaran los eventos, realizar las campañas de promoción y marketing de cada evento.
- Los socios de la firma tienen una participación directa en los compromisos adquiridos, atendiendo con toda su experiencia profesional en empresas de gran renombre a nivel internacional.

2.6.4 Estructura Orgánico - Funcional.

Sportime, cuenta en forma explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. A través de las atribuciones asignadas a cada ejecutivo, se establece la estructura organizativa de la empresa en un esquema de jerarquización y

división de las funciones componentes de ella.

Sportime cuenta con una organización formal comandada por la gerencia general y seguida por los restantes funcionarios administrativos y del área comercial.

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa, por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena conformación de la estructura organizacional representado en el diagrama de funciones u organigrama en el cual se puede notar las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y supervisión; así como la forma en que se acoplan, coordinan e interrelacionan las diversas partes de la empresa o sociedad.

Por tal razón, se expondrá a continuación los diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de Sportime, lo que permitirá conocer la estructura y su gente, así como la división de sus funciones.

2.6.5 Organigrama Estructural.

El organigrama estructural de Sportime tiene por objetivo representar la estructura administrativa interna de la empresa. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan. Por tanto expresar:

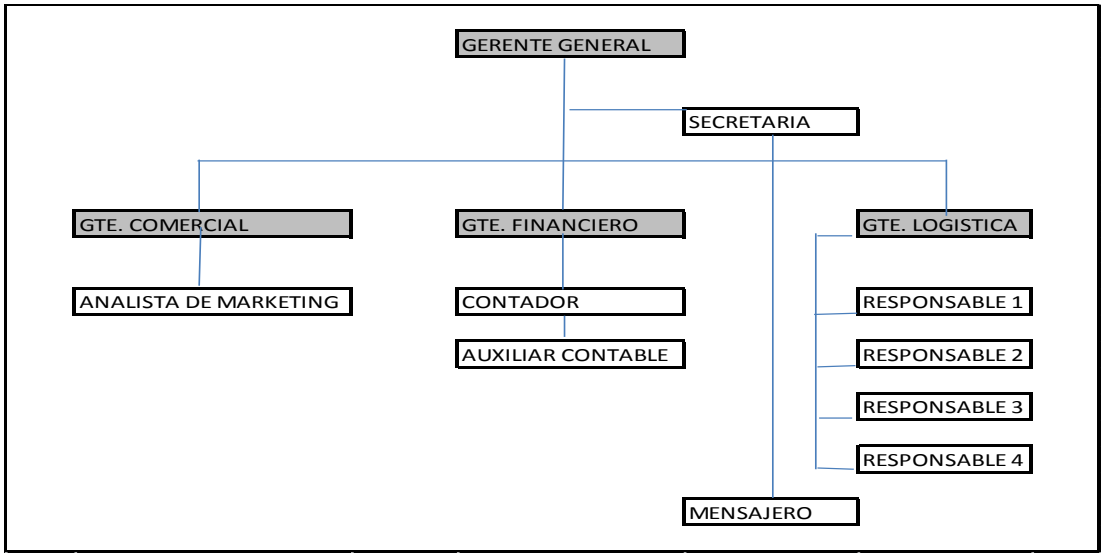
- La unidades administrativas

- Las relaciones que hay entre ellas.

La estructura administrativa de Sportime., es como el esqueleto de la empresa, por ello el organigrama estructural que se presentará a continuación es como una radiografía de la organización, tomada en el momento mismo de la investigación, dando el primer diagnóstico de cómo están organizados, y cómo se dirige la cadena de mando.

El organigrama estructural y jerárquico de la Empresa Sportime, se muestra en el Gráfico

Gráfico 2. Organigrama Jerárquico de Sportime



Fuente: Información de la Empresa
Elaborado por: Autor

2.6.6 Misión, Visión y Valores

2.6.6.1 Misión

"Brindar un servicio especializado en la producción de eventos deportivos de alto nivel, creando experiencias de vida para nuestros competidores y momentos únicos para las empresas que trabajan con nosotros con un equipo humano especializado en cada área que requiere un evento deportivo, desde la propuesta creativa, creación, organización, inscripciones, comunicación, dirección y logística, hasta los resultados y premiación"

2.6.6.2 Visión.

"Ser la empresa de referencia que brinda pasión por lo que hacemos y creemos firmemente que nuestras producciones son únicas, y la mejor recompensa que tenemos es siempre entregar momentos deportivos exclusivos que dejan huella en el país"

La visión no aclara el tiempo para el cual se la define o se va a llevar a cabo.

2.6.6.3 Valores.

Los valores vigentes y que apoyan la misión y visión de Sportime son los siguientes:

- **Trabajo en Equipo.-** Mantenemos una relación de cooperación y comunicación respetando las diferencias de opinión y estilo.

- **Innovación.-** Promovemos e incentivamos la innovación como una de las claves para el crecimiento y la diferenciación. Impulsamos las ideas y propuestas que nos lleven a continuar creciendo.

- **Flexibilidad al Cambio.-** Somos flexibles a los cambios, damos respuestas oportunas y nos adaptamos a ellos.

- **Compromiso.-** Estamos orgullosos de trabajar para Sportime comprometidos en las actividades que realizamos y a la vez convencidos de que nuestros servicios son de óptima calidad.

- **Buen Ambiente Laboral.-** Generamos relaciones basadas en el respeto, apertura, confianza y flexibilidad a un nivel profesional, independientemente de la jerarquía.

2.6.7 Objetivos.

- Contar con tecnología de punta y personal capacitado para una eficiente realización de eventos.

- Lograr un crecimiento permanente que satisfaga las expectativas de los socios y directivos.

- Posicionar nuestros eventos como los mejores en el mercado.

- Ofrecer Rentabilidad atractivas, a los socios e inversionistas.

- Tener un servicio de alta calidad que permita competir con los ya existentes en el mercado.

- Incrementar los eventos gradualmente, mínimo un evento anual, hasta alcanzar la programación de un evento mensual en el largo plazo; y, los participantes a razón de un 12% de promedio anual.

- Incrementar los ingresos en un plazo de 5 años en al menos un 70%.

- Establecer alianzas estratégicas con auspiciantes – proveedores, que permitan reducir los gastos operativos en un 5% en un plazo de 5 años.

- Transferir los gastos que han sido reducidos, hacia gastos de promoción y publicidad con el objeto de atraer mayor cantidad de participantes a los eventos.

2.6.8 Análisis FODA.

El análisis FODA de la compañía es el siguiente:

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otros de igual clase.

Dentro de las principales fortalezas de, Sportime tenemos:

Tabla 6. Fortalezas Financieras de la Empresa

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Relevancia
FORTALEZAS				
1. Estructura Financiera sólida, funcional y organizada cuenta con una liquidez, al 2014, de 1.52 el cual representa la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.	0.28	4	1.12	**ALTO**
2. Funciones claras y específicas establecidas por departamentos y por cargos. (descrito en el orgánico organizacional de la Empresa)	0.08	2	0.16	**MEDIO**
3. Alianzas Estratégicas con prestigiosas Empresas Auspicinates (Marathon Sports, Nike, The North Face) con miras a promocionar sus productos a través de las carreras.	0.19	3	0.57	**ALTO**
4. Alto nivel de conocimiento financiero de sus ejecutivos que le permite ser competitiva	0.19	3	0.57	**ALTO**
5. Funcionarios y Empleados muy profesionales	0.08	2	0.16	**MEDIO**
6. Aplicación correcta de las leyes: tributaria, societarial, laboral, etc.	0.1	2	0.2	**MEDIO**
7. Capacidad de la organización para una eventual expansión	0.08	2	0.16	**MEDIO**
Total	1		2.94	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Dentro de las oportunidades de la compañía tenemos:

Tabla 7. Oportunidades de la Empresa

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Relevancia
OPORTUNIDADES				
1. Oportunidades de mercado para ampliar la marca de la compañía o su reputación hacia nuevas áreas geográficas.	0.42	4	1.68	**ALTO**
2. Ambiente negociador estable con principales empresas auspiciantes.	0.35	4	1.4	**ALTO**
3. Creación de Relaciones Comerciales	0.12	3	0.36	**MEDIO**
4. Alta tendencia de la Sociedad en inscribirse a eventos deportivos en los últimos años.	0.11	3	0.33	**MEDIO**
Total	1		3.77	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Debilidades

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, deben eliminarse.

Entre las debilidades detectadas en la compañía tenemos:

Tabla 8. Debilidades Financieras de la Empresa

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Relevancia
DEBILIDADES				
1. Falta de control interno	0.21	2	0.42	**MEDIO**
2. Implementacion de políticas financeiras reciente	0.05	1	0.05	**BAJO**
3. Muy pocos canales de recepcion de ingresos por concepto de inscripciones	0.43	4	1.72	**ALTO**
4. No existen programas de capacitació continua del personal en el area financiera - contable	0.31	3	0.93	**ALTO**
Total	1		3.12	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Las amenazas detectadas para la compañía tenemos:

Tabla 9. Amenazas de la Empresa

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Relevancia
AMENAZAS				
1. Competencia en crecimiento	0.35	4	1.4	**ALTO**
2. Incremento de precios en permisos Gubernamentales	0.12	2	0.24	**MEDIO**
3. Temor hacia Organismos Gubernamentales por incumplimiento de obligaciones fiscales.	0.11	2	0.22	**MEDIO**
4. Imposición de nuevo impuestos en el país	0.29	3	0.87	**ALTO**
5. Inestabilidad política en el país genera la no inversión de marcas reconocidas internacionalmente como The North face para apoyo a eventos deportivos de Atletismo.	0.13	2	0.26	**MEDIO**
Total	1		2.99	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Matriz FODA

Tabla 10. Matriz Foda Sportime.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Estructura Financiera sólida, funcional y organizada	1. Oportunidades de mercado para ampliar la marca de la compañía o su reputación hacia nuevas áreas geográficas.
2. Funciones claras y específicas establecidas por departamentos y por cargos.	
3. Alianzas Estratégicas con prestigiosas Empresas Auspicinates	2. Ambiente negociador estable con principales empresas auspiciantes.
4. Alto nivel de conocimiento financiero de sus ejecutivos que le permite ser competitiva	3. Creación de Relaciones Comerciales
5. Funcionarios y Empleados muy profesionales	
6. Aplicación correcta de las leyes: tributaria, societarial, laboral, etc.	4. Alta tendencia de la Sociedad en inscribirse a eventos deportivos en los últimos años.
7. Capacidad de la organización para una eventual expansión	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Falta de control interno	1. Competencia en crecimiento
2. Implementacion de políticas financeiras reciente	2. Incremento de precios en permisos Gubernamentales
3. Muy pocos canales de recepcion de ingresos por concepto de inscripciones	3. Temor hacia Organismos Gubernamentales por incumplimiento de obligaciones fiscales.
4. No existen programas de capacitació continua del personal en el area financiera - contable	4. Imposición de nuevo impuestos en el país
	5. Inestabilidad política en el país

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

2.6.9 Estrategias

Según el análisis FODA realizado anteriormente, las estrategias que se van a utilizar son las siguientes:

Tabla 11. Estrategias FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Expandir operaciones fuera del D.M. de Quito (F7 - O1)	1. Implementar políticas de control interno (F4 - D1)
2. Aprovechar el apoyo de entidades locales para realzar el nombre de la empresa (F3 - O3 -O2)	2. Crear vínculos comerciales con entidades financieras para el cobro de inscripciones via web (D3 - O3)
3. Incrementar los eventos gracias al incremento en el interes del publico hacia los mismos. (F7 - O4)	
ESTRATEGIAS FA	**ESTRATEGIAS DA**
1.Crear alianzas estrategicas con auspiciantes. (F2 - A1)	1. Mejorar el control interno para evitar sanciones (D1 - A3)
2. Mantener obligaciones gubernamentales al dia para evitar multas y sanciones(F6 - A3)	2. Capacitar al personal constantemente para actualizacion de cambios en políticas y leyes gubernamentales (D4 - A4 - A3)

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

2.6.10 Cadena de valor y/o Fuerzas competitivas.

2.6.10.1 Análisis de las Fuerzas de Porter:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Debido al creciente interés de los consumidores hacia el tipo de eventos que Sportime ofrece, nuevos competidores son inminentes. Esta amenaza de entrada de nuevos competidores, además de los ya existentes, deberán ser contrarrestadas consolidando un calendario de eventos propios, de manera que su calidad, fama y excelencia en organización les proteja frente a otros eventos.

b. **Rivalidad entre los competidores:** Los eventos de atletismo existentes al momento en el D.M. de Quito, tanto de ruta como de montaña al momento no representan una rivalidad elevada ya que el calendario global del mercado de eventos de atletismo se encuentra separado el uno al otro por lo menos con una semana el uno del otro. Asimismo, dependiendo del tipo de perfil del evento, las más parecidas a las organizadas por Sportime serán rivales más directas que las que

tengan un perfil diferente. Por ejemplo, si el evento ofertado es una media maratón de montaña (21 km), los principales rivales serán otros eventos disputados en montaña y de distancia similar, por delante de los ofertados sobre asfalto, o sobre distancias muy diferentes, por ejemplo, una de solo 5 km.

Teniendo en cuenta estos criterios, se debe buscar la combinación de fechas, localización y perfil adecuado para cada evento, para poder optar a mayores posibilidades de atracción de participantes.

c. **Poder de negociación de los proveedores:** Existe una gran variedad de proveedores que serán necesarios para la consecución exitosa de un evento de atletismos, entre los más importantes se puede enumerar a los siguientes:

- Proveedor de seguro de accidentes
- Equipo médico y primeros auxilios
- Equipo de medición de tiempo
- Señalización
- Bebidas y alimentos energéticos
- Trofeos y obsequios

Como se puede ver, la lista de servicios y productos que se podrían necesitar es muy variada y puede llegar a ser mucho más extensa dependiendo del perfil del evento. La influencia de los proveedores puede llegar a ser muy importante ya que será un factor determinante del precio final de inscripción de los eventos. Sin embargo se puede minimizar este impacto mediante acuerdos

comerciales con los proveedores, quienes pondrán a disposición su producto servicio a cambio de publicidad antes y durante el evento.

En función del número de eventos que se organice, la capacidad de crear una relación más fuerte con los proveedores de productos o servicios será mayor, logrando así costos más competitivos.

d. Amenaza de posibles productos sustitos: Como se había indicado anteriormente, el gran incremento de atletas amateurs y personas practicando con mayor frecuencia deportes ya sea por salud o por afición, incrementa la amenaza de posibles productos sustitos, que en el caso de los eventos deportivos de atletismo, pueden ser sustituidos por los eventos deportivos de ciclismo. La ventaja competitiva con la que se cuenta frente a este posible bien sustituto es la necesidad de equipamiento especial para su práctica que hace tanto su práctica como la producción de eventos de esta índole mucho más costosa.

e. **Poder de negociación de los clientes:** La actual oferta de eventos deportivos de atletismo, crea facilidad en el cliente para decidir a qué evento inscribirse, es en este punto donde radica el poder de negociación del cliente.

Debido a ese poder de decisión que tiene el cliente, se debe estudiar minuciosamente los competidores directos que pueden tener los eventos individualmente, es decir, los eventos organizados en fechas cercanas o en la misma fecha, cuál es su perfil, precio de inscripción, etc.

A partir de ese estudio detallado de la competencia directa, se deberá ofertar los eventos con una

relación calidad/precio superior a la ofrecida por la competencia. La calidad de la organización influirá directamente sobre el precio que estarán dispuestos a pagar los clientes por la inscripción.

2.6.11 Análisis de los Clientes

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la organización. En los últimos años el mercado en auge dentro del Ecuador ha crecido de manera exponencial tanto el número de potenciales clientes como el de la oferta por lo tanto tenemos ahora un mercado muy numeroso por ende muy competitivo.

Las necesidades de los clientes hoy en día son más exigentes, los clientes buscan no solo participar en un evento deportista de Atletismo si no también tener otro tipo de beneficios como por ejemplo los que enumero a continuación:

- Colocar un precio accesible para el participante y que vaya acorde al tipo de evento.
- Entregar una camiseta de calidad que sea apropiada para el uso durante el recorrido de la carrera. Recibir una organización de calidad.

Una expectativa es algo que el cliente no necesariamente va a obtener pero que espera conseguir de la empresa. Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno.

Para llenar las necesidades de los clientes Sportime se basa en los siguientes principios básicos

de tal manera que entreguemos un servicio eficiente para el cliente. Planificar para superar las expectativas.

1. Asegurar la efectividad del trabajo, mediante la evaluación apropiada del riesgo.
2. Gerenciar el riesgo adecuadamente.
3. Asignar personal preparado y especializado.
4. Usar la tecnología de manera óptima.
5. Comunicar continuamente, siendo accesibles y proactivos.
6. Evaluar nuestro desempeño, mediante la medición de nuestra labor.

Los mayores clientes son los participantes de las más grandes carreras que existe en el Ecuador como por ejemplo la Nike, las 21k de Quito, los cuales son eventos totalmente reconocidos y con nombre que ha venido cada año destacándose más.

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Teniendo en cuenta el diseño metodológico y el objeto de estudio de esta investigación, los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos fueron: la encuesta y la entrevista.

Encuesta: El instrumento diseñado contiene diez preguntas, las cuales se componen de cuatro a cinco alternativas de respuestas.

Para medir la efectividad del instrumento se aplicaron diez encuestas piloto a personas que participaron en la carrera Últimas Noticias 2015. Esta prueba piloto fue aprobada por los

encuestados, solo una de las diez preguntas presento inconvenientes en la comprensión y por lo tanto tuvo que ser rediseñada en un lenguaje más claro. También cabe resaltar que las personas que participaron en el pilotaje respondieron las preguntas en un tiempo prudencial y acorde con lo programado.

Entrevista: Para el estudio de esta investigación se elaboró una entrevista que consiste de 15 preguntas dirigidas a los responsables directos del área financiera de las empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo que operan en el Distrito Metropolitano de Quito con el fin de cumplir los objetivos planteados en la investigación.

3.1 Recolección de datos

Las encuestas fueron aplicadas en la población objeto en un periodo de tiempo de un mes, a través de la web mediante "Survey Monkey" una empresa dedicada a ofrecer servicio de diseño de encuestas, recolección y análisis de datos a través de un link que puede ser enviado vía email, a través de post en perfiles en Facebook e emails enviados directamente por su programa a bases de datos preestablecidas con público objetivo ya segmentado. Para esta investigación se utilizó el Facebook y las encuestas fueron recolectadas a través de grupos de corredores activos quiteños agrupados en los siguientes grupos sociales:

- **Uio Runners**
- **Trail Runners Ecuador (TRE)**
- **Ruta 42**

Las entrevistas fueron realizadas de manera directa a los encargados directos del área financiera de las empresas Sportime y Expedición Ecuador.

3.2 Procesamiento Análisis e Interpretación.

Una vez se recogieron los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas, se revisaron de manera minuciosa los datos recolectados y se procesó la información.\

Para las encuestas, se realizó un conteo de las opciones seleccionadas en cada una de las preguntas, luego se aplicó una regla de tres simple para conocer los porcentajes de todas las respuestas. Los porcentajes por preguntas fueron tabulados y plasmados en gráficas que indican las tendencias de respuestas que predominan para cada pregunta.

Las entrevistas, se presentan por medio de cuadros comparativos, donde se expone las respuestas de cada experto para cada una de las preguntas.

3.2.1 Análisis de la Encuesta:

A continuación, se presentarán los resultados de la encuesta de opinión aplicada a la muestra seleccionada, que fue recolectada a través de www.SurveyMonkey.com, directamente a miembros de grupos de corredores de Quito.

Pregunta 1: ¿En cuántas carreras de atletismo en el D.M. de Quito participa usted por año?

Tabla 12. Resultados Pregunta Uno

Q1

En cuántas carreras de atletismo en el D.M. de Quito participa usted por año?

Answered: 96 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
1	9.38%	9
2 a 5	31.25%	30
5 a 10	30.21%	29
Más de 10	29.17%	28
Total		96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Del 100% de la muestra encuestada el 9,38% participa una vez al año en una carrera, el 31,25% participa de 2 a 5 carreras al año, el 30,21% participa de 5 a 10 carreras al año y el 29.17% participan más de 10 carreras en el año, como podemos observar el número de participantes en más de 5 carreras es un porcentaje significativo o relevante para aportar en los ingresos de las empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo, siendo una buena oportunidad para mejorar los resultados, así también podemos observar que este deporte cada vez tiene mayor recurrencia por parte de los deportistas.

Pregunta 2: Considera usted que los precios de inscripción de las carreras organizadas en el D.M. de Quito son:

Tabla 13. Resultados Pregunta Dos

Q2

Considera usted que los precios de inscripción de las carreras organizadas en el D.M. de Quito son:

Answered: 96 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
Bajos	5.21%	5
Adecuados	52.08%	50
Altos	42.71%	41
Total		96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Del 100% de la muestra encuestada el 5,21% consideran que los precios de inscripción son bajos, el 52,08% consideran que los precios de inscripción son adecuados y el 42,71% consideran que los precios de inscripción son altos, esto genera una alerta para las empresas organizadoras de eventos deportivos lo que ocasionaría que las personas dejen de inscribirse en las carreras por sus precios altos perdiendo participación en el mercado y reduciendo los ingresos para estas Empresas.

Pregunta 3: ¿Dentro de qué rango considera que el precio de una carrera es adecuado? (En Dólares)

Tabla 14. Resultados Pregunta Tres

Q3

Dentro de qué rango considera que el precio de una carrera es adecuado? (En Dolares)

Answered: 96 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
15 a 20	29.17%	28
20 a 30	62.50%	60
30 a 50	3.13%	3
50 a 70	5.21%	5
Total		96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Del 100% de la muestra encuestada de las personas que participan en eventos deportivos de atletismo el 29,17% consideran que un rango de precios adecuados para la inscripción de una carrera va de USD15 a USD20, seguido del 62,50% de los encuestados consideran que un rango adecuado de precios es de USD20 a USD 30, que para la economía del país es un rango aceptable que las personas pueden pagar y que las empresas organizadoras de eventos puede generar ingresos y solo un 8.33% de estos piensa que un rango adecuado de precios de inscripción está entre los USD30 a USD 70, que se trata ya de un rango más alto para la Economía del país y para el tipo de eventos que aquí se realizan.

Pregunta 4: ¿De qué depende su apreciación de un precio adecuado para participar en una carrera?

Tabla 15. Resultados Pregunta Cuatro

Q4

De qué depende su apreciación de un precio adecuado para participar en una carrera?

Answered: 96 Skipped: 0

	Indiferente	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Total	Weighted Average
Ruta / Distancia	2.08% 2	2.08% 2	28.13% 27	67.71% 65	96	3.61
Camiseta / Medalla	9.47% 9	41.05% 39	30.53% 29	18.95% 18	95	2.59
Regalos de Auspiciantes	22.11% 21	44.21% 42	22.11% 21	11.58% 11	95	2.23
Premios	32.63% 31	32.63% 31	18.95% 18	15.79% 15	95	2.18
Calidad de la Organización	0.00% 0	5.21% 5	26.04% 25	68.75% 66	96	3.64

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

La opinión de los encuestados sobre los factores que influyen sobre la apreciación de un precio adecuado de inscripción es que:

La Ruta o distancia, es considerada Muy Importante para un 67.71%, que valoran el recorrido durante toda la ruta, así mismo la distancia de cada carrera. Importante para un 28.13% y un 2.08% considera que es Poco Importante e Indiferente.

El diseño de la medalla y camiseta entregada a los participantes es considerada Muy Importante para un 18.95%, Importante para un 30.53%, Poco Importante para un 41.05% e Indiferente para un 9.47% de los encuestados. En este factor se puede observar que para unos

participantes es importante la camiseta por el tipo de camiseta, diseño de camiseta etc. y la medalla para coleccionar, así como para otros es poco importante y pueden existir otros factores para su participación.

Los regalos de los auspiciantes entregados a los inscritos es considerada Muy Importante para un 11.58%, Importante para un 22.11%, Poco Importante para un 44.21% e indiferente para un 22.11%, este factor no es relevante para los participantes para considerar un precio adecuado ya que en algunas carreras tendrán más regalos y en otras tendrán menos regalos.

Los premios que se entregan en una carrera son Muy Importantes para un 15.79% de los encuestados, Importantes para un 18.95%, Poco Importante para un 32.63% e indiferente para un 32.63%. podemos observar que este factor tampoco es relevante para considerar un precio adecuado ya que la mayoría de participantes se inscriben para correr y disfrutar y los ganadores de las carreras son competidores de élite que dentro de la muestra pueden estar dentro de ese 18.95%.

La calidad de la organización de la carrera, es considerada Muy Importante para un 68.75%, Importante para un 26.04%, Poco importante para un 5.21% y para ningún encuestado resulta Indiferente la calidad de la organización, como podemos observar este factor es muy importante para que las personas consideren como un factor para que un precio sea adecuado,

Pregunta 5: ¿Qué influye en su decisión de participar por primera vez en una carrera?

Tabla 16. Resultados Pregunta Cinco

Q5

Qué influye en su decisión de participar por primera vez en una carrera?

Answered: 96 Skipped: 0

	Indiferente	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Total	Weighted Average
Precio	13.83% 13	28.72% 27	17.02% 16	40.43% 38	94	2.84
Ruta / Distancia	1.05% 1	1.05% 1	12.63% 12	85.26% 81	95	3.82
Camiseta / Medalla	13.68% 13	57.89% 55	20.00% 19	8.42% 8	95	2.23
Importancia o fama de la Carrera	8.42% 8	20.00% 19	21.05% 20	50.53% 48	95	3.14

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

La opinión de los encuestados sobre los factores que influyen para decidir la participación por primera vez en una carrera es la siguiente:

El precio de la competencia es considerado Muy Importante para un 40.43% de los encuestados, por lo cual el precio debe ser adecuado para este tipo de personas. Importante para un 17.02%, Poco Importante para un 28.72% e Indiferente para un 13.83% de los encuestados, que son porcentajes bajos para una decisión de participar por primera vez en una carrera.

La Ruta o distancia, es considerada Muy Importante para un 85.26%, ya que las personas que participan por primera vez siempre buscan una ruta suave y distancia pequeña. Importante para un 12.63% Poco importante para un 1.05% e Indiferente para un 1.05% de los encuestados.

El diseño de la medalla y camiseta entregada a los participantes es considerada Muy Importante para un 8.42%, Importante para un 20%, Poco Importante para un 57.89% e Indiferente para un 13.68% de los encuestados, como podemos observar este factor no es relevante para que las personas participen por primera vez en una carrera.

La importancia o fama de la carrera, es considerada Muy Importante para un 50.53%, que es un porcentaje alto para la decisión de participar por primera vez en una carrera, esto incrementa los ingresos de las Empresa que existen personas que solo deciden participar en ciertas carreras con fama por ejemplo la ruta de las iglesias, la Nike etc. e Importante para un 21.05%, Poco importante para un 20% e Indiferente para un 8.42% de los encuestados.

Pregunta 6: ¿Qué influye en su decisión de participar nuevamente en una carrera?

Tabla 17. Resultados Pregunta Seis

Q6

Qué influye en su decisión de participar nuevamente en una carrera?

Answered: 96 Skipped: 0

	Indiferente	Poco importante	Importante	Muy importante	Total
Precio	3.16% 3	11.58% 11	33.68% 32	51.58% 49	95
Calidad de la organización del evento	0.00% 0	9.47% 9	37.89% 36	52.63% 50	95
Importancia o fama de la carrera	14.74% 14	29.47% 28	38.95% 37	16.84% 16	95
Calidad de los regalos de los auspiciantes	25.26% 24	62.11% 59	6.32% 6	6.32% 6	95
Medalla / Camiseta	5.21% 5	62.50% 60	21.88% 21	10.42% 10	96
Ruta / Distancia	0.00% 0	0.00% 0	11.46% 11	88.54% 85	96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

La opinión de los encuestados sobre los factores que influyen en su decisión de participar nuevamente en una carrera es la siguiente:

El precio de la competencia es considerado Muy Importante para un 51.58% de los encuestados, lo que es un porcentaje alto y dependerá de los precios para que las personas participen con mayor o menor frecuencia a las carreras. Importante para un 33.68%, Poco Importante para un 11.58% e Indiferente para un 3.16% de los encuestados.

La calidad de la organización de la carrera, es considerada Muy Importante para un 52.63%, como podemos observar también es un porcentaje significativo para participar nuevamente en las carreras ya que el nivel de organización de acuerdo a las encuestas es regular y esto afecta a no inscribirse nuevamente en una carrera y por ende afecta a los ingresos de las empresas organizadoras de eventos deportivos de atletismo. Importante para un 37.89%, Poco importante para un 9.47% y para ningún encuestado resulta Indiferente la calidad de la organización.

La importancia o fama de la carrera, es considerada Muy Importante para un 10.42%, Importante para un 21.88%, Poco importante para un 62.50% e Indiferente para un 5.21% de los encuestados. Este factor no es relevante para participar nuevamente en una carrera.

Los regalos de los auspiciantes entregados a los inscritos es considerada Muy Importante para un 6.32%, Importante para un 38.95%, Poco Importante para un 62.11% e indiferente para un 25.26%, como podemos observar este factor tampoco tiene un poder de decisión para participar nuevamente en una carrera.

El diseño de la medalla y camiseta entregada a los participantes es considerada Muy Importante para un 8.42%, Importante para un 20%, Poco Importante para un 57.89% e Indiferente para un 13.68% de los encuestados, como podemos observar de igual manera es un factor que no es relevante para participar nuevamente en una carrera.

La Ruta o distancia, es considerada Muy Importante para un 88.54%, ya que no todas las personas se entrenan para participar en rutas largas, este es uno de los factores con mayor relevancia para participar nuevamente en una carrera. Importante para un 11.46% y ninguno de los encuestados considera Poco importante o indiferente la distancia y ruta de la carrera.

Pregunta 7: Considera que la organización de las carreras realizadas en el D.M. de Quito es:

Tabla 18. Resultados Pregunta Siete

Q7

Considera que la organización de las carreras realizadas en el D.M. de Quito es:

Answered: 96 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
Mala	9.38%	9
Regular	45.83%	44
Buena	42.71%	41
Excelente	2.08%	2
Total		96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

La gran mayoría de los encuestados coincide que la calidad de la organización de las actuales carreras ofrecidas en el Distrito Metropolitano de Quito es Regular 45.83% y Buena 42.71%, mientras que un 9.38% considera que la organización es Mala y un 2.08% la considera excelente, como podemos observar esto es una alerta de riesgo para las empresas organizadoras de eventos de atletismo ya que no se está entregando un servicio de calidad en la organización de los eventos y se puede perder el prestigio tanto de las carreras como de las empresas organizadoras de eventos lo que puede dar como resultado disminuir el volumen de inscripciones y afectando la rentabilidad de estas Empresas.

Pregunta 8: ¿El realce de una carrera mediante la participación de atletas de élite de renombre influye en su decisión de inscripción en una carrera?

Tabla 19. Resultados Pregunta Ocho

Q8

El realce de una carrera mediante la participación de atletas de élite de renombre influye en su decisión de inscripción en una carrera?

Answered: 96 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
SI	14.58%	14
No	85.42%	82
Total		96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

La gran mayoría de encuestados, un 85.42%, considera que la participación de atletas de elite No es influyente en su decisión de participar en una carrera, solo un 14.58% considera que lo es. Lo que no afecta a la decisión de participación y por ende no afecta tampoco a los ingresos de las empresas organizadoras de eventos de atletismo.

Pregunta 9: ¿Qué tan importante considera que es el entretenimiento (bandas / música) durante y al final de la carrera?

Tabla 20. Resultados Pregunta Nueve

Q9

Qué tan importante considera que es el entretenimiento (bandas / música) durante y al final de la carrera?

Answered: 96 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	
Indiferente	9.38%	9
Poco Importante	32.29%	31
Importante	44.79%	43
Muy Importante	13.54%	13
Total		96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

El entretenimiento al principio, a lo largo y al final de la carrera es considerado Muy Importante para un 13.54%, Importante para un 44.79%, la mayoría de los participantes aprecian los entretenimientos durante todo el recorrido de la carrera que puede ser una manera de aliento para los participantes. Poco Importante para un 32.29% es decir que para una gran parte de los encuestados no es relevante este tipo de entretenimiento e Indiferente para un 9.38%

Pregunta 10: ¿Cuánto influiría en su decisión de inscribirse en una carrera, el tiempo previo de promoción de la misma?

Tabla 21. Resultados Pregunta Diez

Q10

Cuánto influiría en su decisión de inscribirse en una carrera, el tiempo previo de promoción de la misma?

Answered: 95 Skipped: 1

Answer Choices	Responses	
Nada	2.11%	2
Poco	27.37%	26
Mucho	70.53%	67
Total		95

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

La gran mayoría de encuestados, un 70.53%, considera de mucha influencia el tiempo previo de promoción de una carrera para decidir en la inscripción de la misma, ya que se puede planificar con tiempo tanto en la fecha, tiempo para entrenamiento y el valor económico de la inscripción, un 27.37% considera poco influyente y solo un 2.11% lo considera poco importante.

3.2.2 Interpretación de los Resultados de la Encuesta.

Mediante la encuesta realizada, se puede apreciar que un porcentaje superior al 50% de los encuestados, participa de carreras pagadas en una cantidad superior a 5 por año, donde el precio de la misma, está dentro de un rango de USD $15 a USD $30, valor que es igualmente considerado adecuado, por un porcentaje superior al 50% de los encuestados; se ha podido

identificar también, que: el precio, la calidad de la organización, y la ruta y distancia de la carrera, son los factores más importantes que los participantes consideran para pagar el costo de una inscripción, dejando relegada con los porcentajes más bajos a los premios, regalos de auspiciantes y medalla y camiseta entregados a los competidores.

La calidad actual de la organización de los eventos, es considerada por una cantidad superior al 80% como regular y buena; en cuanto a costos derivados de participación de atletas de elite y entretenimiento en la ruta, los encuestados consideran que no es importante para ellos la participación de atletas de elite, mientras que el entretenimiento si lo es; y, sobre el tiempo de promoción previo al evento, un cantidad importante de encuestados consideran que un mayor tiempo de promoción del evento, influirá en su decisión de inscribirse en un evento especifico.

3.2.3 Análisis de las Entrevistas:

Tabla 22. Análisis de Entrevistas

Pregunta / Respuesta	Financiero Sportime	Financiero Expedicion Ecuador
1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene la empresa?	8 Años	5 años
2. ¿Están claramente delimitadas las funciones jerárquicas dentro de la empresa?	Si	SI, están definidos niveles en la organización que tienen clara la responsabilidad de cada uno.
3. Al momento en su empresa, ¿hay alguna persona o departamento que se encargue específicamente del área de las finanzas? (si/no)	Si	Si
a. (SI) ¿Qué problemas o desafíos ha encontrado en el manejo financiero de los eventos?	Problemas – desafíos: encontrar auspicios oportunos y que cumplan lo programado. Falta de liquidez antes de los eventos	El movimiento continuo y las diferentes formas de pago de inscripciones obligan a mantener un manejo muy delicado del dinero, es por eso que existe una persona encargada específicamente para ese departamento.
b. (NO) ¿Qué problemas han encontrado al no contar con un área financiera en la empresa?		
4. ¿Qué tan relevante considera el manejo de la planificación Financiera en la realización de los eventos?	La planificación financiera es sumamente importante; ya que de ello depende el éxito o fracaso de los eventos que se organizan	Cada competencia es una estrategia diferente, diferentes fuentes de ingresos, etc, por lo que una planificación financiera es de real importancia para llegar a la meta deseada.
5. Financieramente, ¿cada evento se lo maneja como centro de costo individualizado; o solo se acumulan y analizan los resultados anualmente?	Si, se maneja el aspecto financiero de cada evento en forma individualizada; se analiza el rendimiento de cada uno de ellos; y, al final del año económico, se informa de los resultados globales y por centro de costos.	Consideramos a cada carrera como un negocio diferente, con decisiones financieras diferentes, al cual planificamos y utilizamos estrategias diferentes, es por eso que lo manejamos individualmente.
6. ¿Cómo se financian para la organización de un evento especifico? a. Fondos propios. b. Auspicios: i. De qué forma justifican con los auspiciantes el retorno de su inversión? ii. Cuál es el porcentaje de la inversión total, de cada evento, que se cubre con aporte de auspiciantes?	Con fondos propios y desde luego con auspicios. A los auspiciantes se les transmite un mensaje coherente que aporte al beneficio de su marca, mediante una oferta que permita resolver las necesidades de ambas partes, y en lo posible garantizando, que los beneficios a recibir por la empresa aportante sean mayores a su inversión.	a. Fondos propios. Existen 2 carreras dentro de nuestra organización que se mantienen con fondos propios, con una visión de inversión, con proyección de rentabilidad y ganancia a mediano plazo. b. Auspicios: i. De qué forma justifican con los auspiciantes el retorno de su inversión? Manejamos un formato de contrapartidas individual para cada carrera. Esto se debe al tipo de competencia (tipo, cantidad de inscritos, dificultad, etc) ii. Cuál es el porcentaje de la inversión total, de cada evento, que se cubre con aporte de auspiciantes? Es relativo, cada negociación con los auspiciantes varía.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 23. (cont.)

Pregunta / Respuesta	Financiero Sportime	Financiero Expedicion Ecuador
7. ¿En base a qué parámetros calculan la cantidad mínima de auspicios/inscripciones?	En base a los costos y gastos presupuestados, se establece el punto de equilibrio, con las proyecciones de financiamiento con fondos propios y de auspicios comprometidos; y se establece en número mínimo de inscripciones que se deben receptar.	En base al formato de competencia y sus costos fijos
8. ¿Con qué frecuencia deberían organizar los eventos deportivos para que sean rentablemente atractivos?	Mientras más eventos se puedan realizar, es financieramente mejor para la empresa; sin embargo, todo depende de la planificación, organización, y logística que podamos asumir para que los eventos sean exitosos, tanto en satisfacción para los atletas. Como para la empresa. En todo caso, de acuerdo a nuestra experiencia, se tiene previsto realizar por lo menos tres eventos en cada año.	Es relativo, hay formatos de competencias que por su complejidad o fácil acceso pueden ser buen o mal negocio.
9. ¿Considera que una adecuada planificación financiera de un evento específico podría resultar en una mejor organización del mismo?	Desde luego, la planificación financiera, es sumamente importante no solo en realización de eventos, sino en toda actividad comercial, industrial, etc., que redunda, en una buena organización	Totalmente, sin embargo existen muchas variables que deciden si un evento es exitoso o no.
10. ¿Cuáles son los principales costos fijos en los que incurre para el funcionamiento regular de su empresa?	Los costos fijos son los que tenemos que cubrir independientemente de la cantidad de eventos que se realicen en el año; los principales son: • Sueldos y salarios • Beneficios sociales – aportes iess • Utiles de oficina • Arriendos - cuotas condominio • Luz,agua • Telefono,telex,fax,internet • Honorarios a profesionales • Mantenimiento vehiculos • Impuestos municipales • Cuotas camaras • Depreciaciones	Arriendo, pagos laborales, servicios públicos, mantenimiento de vehículos

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 24. (Cont.)

Pregunta / Respuesta	Financiero Sportime	Financiero Expedicion Ecuador
11. Para un determinado evento, ¿cuáles considera serían los costos variables más importantes?	• Permisos • Franquicia • Publicidad y promoción • Web / información • Chips • Movilización • Señalización • Policía / cruz roja • Animadores • Deportistas de elite • Agua abastos • Fruta / barras energéticas abastos • Medallas • Regalos auspiciantes • Decoración salida / llegada • Carpas • Premios	Las estrategias de marketing
12. La presencia de competidores internacionales o extranjeros, ¿obliga a incrementar el precio de manera extraordinaria?	Si. Si los costos de los atletas internacionales, no logran ser cubiertos con el dinero aportado por auspiciantes, lamentablemente los precios de inscripciones deben ser incrementadas, en función, al exceso de los costos reales de los competidores internacionales vs los costos presupuestados para este efecto.	En nuestro caso tenemos una competencia internacional y no nos obliga a incrementar los costos
13. ¿Qué factores inciden en la fijación de precios de las localidades?	Una vez establecido el punto de equilibrio, es decir, cuando los ingresos por ventas, alcancen lo que se requiere para cubrir todos los gastos y costos del evento programado; luego se analiza los precios de la competencia, en eventos similares; y, una vez analizada la demanda. Procedemos a fijar los precios de las inscripciones, que generalmente, en nuestro caso, aumentamos de un 30% a 60%, del valor del punto de equilibrio.	Formato, distancia, dificultad, estrategia de marketing
14. ¿Existe apertura suficiente en el sector financiero para financiar estos eventos?	Conseguir recursos del sector financiero, para invertir en este tipo de eventos deportivos, es muy limitada y costosa; por eso se debe buscar financiamiento por medio de auspicios y recursos propios.	No hemos realizado préstamos o créditos para la realización de eventos
15. ¿Qué porcentaje aproximado del financiamiento constituyen los auspicios?	En lo posible se trata de que sea de al menos del 30% al 35%.	Es relativo, cada carrera es un negocio diferente, y las estrategias que planifiquemos hacen que el porcentaje varíe.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN.

La presente investigación se basó en la observación de campo directa, donde a través de entrevistas realizadas a los Directivos de las empresas objeto del estudio, se logró cumplir el objetivo de conocer la estructura financiera de cada Empresa, determinando que cada una de las mismas maneja una estructura tanto financiera como organizacional correcta de acuerdo a sus estándares de calidad; así mismo se aplicó encuestas personales a los participantes de eventos deportivos de Atletismo del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de obtener datos que permitan analizar el la reacción de los mismos frente a las actividades realizadas actualmente por parte de las empresas organizadoras de estos eventos que pudieran incidir en la planificación financiera de los mismos.

Todo lo observado permitió obtener información acerca de la importancia de brindar un servicio de calidad en la organización de un evento deportivo de atletismo y de cómo esto puede ser aprovechado para mejorar de manera eficiente la planificación financiera de las empresas con miras a mejorar su rendimiento.

2. INDUCCIÓN.

Tras haber observado la situación financiera y organizacional de las empresas organizadoras de eventos deportivos, el manejo de las mismas y la opinión de los competidores respecto a aspectos que podrían ser optimizados para un mejor manejo financiero, se ha planteado la hipótesis a continuación.

3. HIPÓTESIS.

Los niveles de eficiencia de las empresas organizadoras de eventos deportivos basan su éxito en la planificación financiera y en la estructura administrativa de la misma.

4. PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN.

Para probar la hipótesis planteada, se ha tomado en cuenta la población del Distrito Metropolitano de Quito y la proyección de la posible demanda de eventos deportivos masivos; convirtiéndose en un mercado sumamente atractivo financieramente, que debe ser explotado, aplicando técnicas financieras de vanguardia, e implementado una adecuada planificación, administración y controles efectivos. (Anexo C)

El análisis del caso se ha enfocado al mejoramiento de las diferentes áreas operativas de este tipo de eventos. Tiene el propósito de efectuar un diagnóstico de carácter estratégico que permita a los propietarios de la empresa mejorar su organización financiera - técnica y con ello afianzarse

en el mercado, sustentada en una adecuada administración que permita un crecimiento organizado de la empresa y su rentabilidad, logrando beneficiar a sus recursos humanos y clientes.

Se han efectuado escenarios que permitan el mejoramiento en la planificación y en los procesos financieros; incluyen los siguientes:

- Evaluación de las estrategias de manejo financiero.
- Revisión de operaciones y prácticas contables.
- Optimización de los gastos de los recursos humanos.
- Mapear y comparar los procesos actuales y los mejorados.
- Evaluación de la tecnología de manejo financiero y planes estratégicos.
- Identificación de áreas inconvenientes, para la mejora de los controles internos

Partiendo de los datos obtenidos de la empresa Sportime (Eventos y Producciones Deportivos SA) se ha deterinado el número de eventos realizados y el total de participantes del año 2014 (Tabla 25) y se ha elaborado un balance de resultados inicial (Tabla 26), del cual se ha realizado una proyección de resultados (Tablas 30 a 38), que si se maneja con una correcta planificación financiera y administrativa, se puede lograr un incremento tanto en participantes como en la cantidad de eventos que se realizan en un año calendario, optimizando los gastos y en consecuencia se mejora los ingresos futuros en beneficio de socios e inversionistas, demostrándose así su incidencia en la eficiencia de la Empresa (Tabla 40).

Con este análisis se demuestra la hipótesis planteada anteriormente para esta investigación.

5. DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Una vez realizada la experimentación de la hipótesis se ha sustentado la viabilidad del mejoramiento financiero, derivada de las conclusiones y evaluaciones financieras, las cuales reflejan un mejoramiento razonable y atractivo para socios, inversionistas, y la sociedad quiteña en general; en consecuencia, al mejorar los procesos financieros – administrativos, se generan resultados halagadores que demuestran que este tipo de empresas, basan su éxito en la planificación financiera.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA.

6.1. Situación Inicial.

La empresa estudiada presenta su estado de resultados al 31 de diciembre de 2014; y, los eventos y participantes del ejercicio económico, de la siguiente manera:

Tabla 25. Eventos Realizados en el Año

EVENTOS REALIZADOS EN EL AÑO	4
Total participantes	25 402
Promedio p/unit inscripc	35

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 26. Estado de Resultados Inicial

EVENTOS Y PRODUCCIONES DEPORTIVOS S.A. EPD ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
ventas	882 051.51
otras rentas	12 466.17
Gastos Operativos	427 528.77
Gastos Administrativos	
sueldos	69 387.46
Beneficios sociales	10 264.63
gasto iess	10 388.78
costo honorarios	12 526.15
gasto honorarios	42 162.77
gasto arriendos	3 240.00
gasto mantenimiento y reparac	2 454.70
costo combustible	28.13
gasto combustible	330.38
costo promocion y publicidad	2 300.00
costo suministros y materiales	41 686.38
gasto suministros y materiales	973.79
costo transporte	8 434.85
gasto transporte	1 660.66
gastos de gestion	15 002.10
impuestos y contribuciones	1 276.65
costos de viajes	8 469.70
gastos depreciacion	261.65
gasto serv.publicos	7 207.79
costo otros servicios	49 915.55
gasto otros servicios	100 195.33
gasto otros bienes	1 698.84
Total Gastos Administrativos	**389 866.29**
Util antes de particip e imp	77 122.62
participacion trabajadores	11 568.44
rentas excentas	12 466.17
gastos no deducibles locales	58 984.18
utilidad grabable	112 072.19
impuesto causado	24 655.88
UTILIDAD NETA	40 898.30

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

6.1.1. Desglose de Gastos.

Para fines comparativos con la proyección efectuada, y para optimizar financieramente los diferentes gastos, se han agrupado los gastos del año 2014, como se presenta a continuación:

6.1.1.1. Gastos Fijos.

Tabla 27. Desglose de Gastos Fijos

ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO
ANÁLISIS DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES
Año Inicial 2014 - Resultados

1	DESARROLLO DEL SERVICIO				
ITEM	**CONCEPTO**	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 2014**
	Alquiler Oficina	mes	12	$270.00	$3 240.00
	Pago agua	mes	12.00	600.65	7 207.79
	Pago luz				
	Honorarios profesionales	mes	12	$4 557.41	$54 688.92
	Gastos de viajes	mes	12	$705.81	$8 469.70
	Gastos de gestión	mes	12	$1 250.18	$15 002.10
	Gasto otros servicios	mes	12	$12 509.24	$150 110.88
	Gasto transporte	mes	12	$841.29	$10 095.51
	TOTAL GASTOS FIJOS DESARROLLO DEL SERVICIO				**251 114.90**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 28. (cont.)

2	ADMINISTRACIÓN				
ITEM	**CONCEPTO**	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 2014**
	REMUNERACIONES				
	Gerente	mes	12.00	5 782.29	69 387.46
	Contador				
	Secretaria - Asistente (2 personas)				
	Mensajero				
	Beneficios Sociales	mes	12	$855.39	$10 264.63
	IESS - aporte patronal - fondo reserva	mes	12	$865.73	$10 388.78
	TOTAL GASTOS ADMINSITRACIÓN				**90 040.87**

3	MANTENIMIENTO Y MATERIALES DE CONSUMO				
	CONCEPTO	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 2014**
	Útiles de oficina	glb	12	$141.57	$1 698.84
	USB - Flash	glb	12.00	102.95	1 235.44
	Engrapadoras y varios				
	Utilería				
	Limpieza y mantenimiento oficina	mes	12	$204.56	$2 454.70
	Combustibles	mes	12	$29.88	$358.51
	Impuestos fiscales	mes	12.00	106.39	1 276.65
	Impuestos municipales				
	TOTAL GASTOS ADMINSITRACIÓN				**48 710.52**

TOTAL GASTOS FIJOS AÑO 2014	**389 866.29**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

6.1.1.2. Gastos Variables.

Tabla 29. Desglose de Gastos Variables

GASTOS VARIABLES					
1	ORGANIZACIÓN ANUAL DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 2014
	planificación	Gbl	12	$1 229.55	$14 754.64
	movilizaciones reuniones auspiciantes	u	12	$105.39	$1 264.68
	honorarios técnicos especialistas	u	12	$4 742.56	$56 910.74
	permisos	Gbl	12	$252.50	$3 029.97
	Impuestos Fiscales y Municipales	mes	12	$316.17	$3 794.05
	franquicia	Gbl	12	$351.30	$4 215.61
	promoción del evento	u	12	$675.16	$8 101.88
	publicidad	mes	12	$1 185.64	$14 227.69
	web / información	mes	12	$148.79	$1 785.49
	puntos de inscripción	Gbl	12	$197.61	$2 371.28
	chips	Gbl	12	$12 642.44	$151 709.28
	voluntarios puntos de abasto	Gbl	12	$197.61	$2 371.28
	movilización	Gbl	12	$105.39	$1 264.68
	señalización	Gbl	12	$351.30	$4 215.61
	policía / cruz roja	Gbl	12	$439.13	$5 269.51
	animadores	Gbl	12	$234.20	$2 810.41
	deportistas elite	Gbl	12	$3 128.77	$37 545.28
	agua abastos	Gbl	12	$131.30	$1 575.58
	fruta / barras energéticas abastos	Gbl	12	$164.67	$1 976.07
	medallas	Gbl	12	$7 058.73	$84 704.79
	decoración salida / llegada	Gbl	12	$86.43	$1 037.22
	carpas	Gbl	12	$53.06	$636.73
	premios	Gbl	12	$1 829.69	$21 956.30
	TOTAL GASTOS VARIABLES (AÑO 2014)				427 528.77

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

6.2. Proyección de Resultados.

En base a los objetivos planteados, se han proyectado tanto ingresos como gastos y resultados por un periodo de 5 años, los cuales se demuestran a continuación:

6.2.1. Proyección de Ingresos.

Según el objetivo planteado y el estudio realizado, un incremento de por lo menos 1 evento anual y el incremento de un 12% de participantes en el total anual es posible como se demuestra en las siguientes tablas:

Tabla 30. Proyección de Ingresos Año 2014-2015-2016

		AÑO 2014			AÑO 2015			AÑO 2016		
#	carrera	# atletas	p/unit incrip	total ing	# atletas	p/unit incrip	total ing	# atletas	p/unit incrip	total ing
1	Quito 21 k	10 150.00	$ 30.00	$ 304 500.00	10 500.00	$ 36.00	$ 378 000.00	11 760.00	$ 32.00	$ 376 320.00
2	We run quito	6 100.00	$ 30.00	$ 183 000.00	6 300.00	$ 36.00	$ 226 800.00	6 500.00	$ 32.00	$ 208 000.00
3	The north face	3 000.00	$ 70.00	$ 210 000.00	3 100.00	$ 70.00	$ 217 000.00	3 200.00	$ 70.00	$ 224 000.00
4	Nike women run	6 152.00	$ 30.00	$ 184 560.00	6 390.00	$ 36.00	$ 230 040.00	6 650.00	$ 32.00	$ 212 800.00
5	Evento 5				2 500.00	$ 30.00	$ 75 000.00	2 850.00	32.00	$ 91 200.00
6	Evento 6							1 800.00	30.00	$ 54 000.00
7	Evento 7									
8	Evento 8									
9	Evento 9									
	Total participantes	25 402.00	-	$ 882 060.00	28 790.00	-	$ 1 126 840.00	32 760.00	-	$ 1 166 320.00
	Total eventos		4.00			5.00			6.00	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 31. Proyección de Ingresos Año 2017-2018-2019

		AÑO 2017			AÑO 2018			AÑO 2019		
#	carrera	# atletas	p/unit incrip	total ing	# atletas	p/unit incrip	total ing	# atletas	p/unit incrip	total ing
1	Quito 21 k	13 100.00	$ 33.00	$ 432 300.00	14 550.00	$ 34.00	$ 494 700.00	15 180.00	$ 35.00	$ 531 300.00
2	We run quito	6 640.00	$ 33.00	$ 219 120.00	6 700.00	$ 34.00	$ 227 800.00	6 770.00	$ 35.00	$ 236 950.00
3	The north face	3 300.00	$ 70.00	$ 231 000.00	3 400.00	$ 72.00	$ 244 800.00	3 500.00	$ 75.00	$ 262 500.00
4	Nike women run	6 900.00	$ 33.00	$ 227 700.00	7 180.00	$ 34.00	$ 244 120.00	7 500.00	$ 35.00	$ 262 500.00
5	Evento 5	3 150.00	$ 33.00	$ 103 950.00	3 340.00	$ 34.00	$ 113 560.00	3 500.00	$ 35.00	$ 122 500.00
6	Evento 6	2 050.00	$ 33.00	$ 67 650.00	2 200.00	$ 34.00	$ 74 800.00	2 350.00	$ 35.00	$ 82 250.00
7	Evento 7	1 800.00	$ 30.00	$ 54 000.00	1 950.00	$ 34.00	$ 66 300.00	2 100.00	$ 35.00	$ 73 500.00
8	Evento 8				1 800.00	$ 34.00	$ 61 200.00	1 980.00	$ 35.00	$ 69 300.00
9	Evento 9							1 800.00	$ 35.00	$ 63 000.00
	Total participantes	36 940.00	-	$ 1 335 720.00	41 120.00	-	$ 1 527 280.00	44 680.00	-	$ 1 703 800.00
	Total eventos		7.00			8.00			9.00	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

6.2.2. Proyección de Gastos.

Los gastos han sido optimizados en la proyección, basados en las siguientes estrategias:

- Se reducirá gradualmente los gastos de agua en puntos de abastos mediante alianzas con los proveedores a cambio de publicidad tanto en promoción como en ejecución del evento.

- Se reducirá gradualmente la decoración en salida, llegada y a lo largo del recorrido a cambio de publicidad tanto en promoción como en ejecución del evento.

- Se reducirá gastos de movilización y estadía de deportistas elite, mediante alianzas con el auspiciante principal del evento, promocionando el mismo con el nombre del auspiciante, Ejemplo: “ULTRA TRAIL **SALOMON** CRUCE DE LOS HEMISFERIOS 201X”.

A continuación se presenta la proyección del primer año de gastos tanto fijos como variables:

6.2.2.1. Gastos fijos proyectados año 2015

Tabla 32. Proyección Gastos Fijos año 2015

ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO
ANÁLISIS DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES
Para primer año de la proyección de resultados

GASTOS FIJOS

1	DESARROLLO DEL SERVICIO				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 1
	Alquiler Oficina	mes	12	$1 200.00	$14 400.00
	Computadoras	u	4	$1 200.00	$4 800.00
	Pago agua	mes	12	$69.00	$828.00
	Pago luz	mes	12	$125.00	$1 500.00
	Comunicaciones (telf., fax, radio, celular	mes	12	$540.00	$6 480.00
	Movilizaciones locales	mes	12	$690.00	$8 280.00
	Honorarios profesionales	mes	12	$6 300.00	$75 600.00
	Gastos de viajes	mes	12	$1 890.83	$22 690.00
	Gastos de gestión	mes	12	$2 500.00	$30 000.00
	Gasto otros servicios	mes	12	$12 336.00	$148 032.00
	Gasto transporte	mes	12	$1 121.42	$13 457.00
	TOTAL GASTOS FIJOS DESARROLLO DEL SERVICIO				**326 067.00**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 33. (cont.)

2	ADMINISTRACIÓN				
ITEM	**CONCEPTO**	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 1**
	REMUNERACIONES				
	Gerente	mes	12	$1 500.00	$18 000.00
	Contador	mes	12	$850.00	$10 200.00
	Secretaria - Asistente (2 personas)	mes	24	$1 000.00	$24 000.00
	Mensajero	mes	12	$450.00	$5 400.00
	Beneficios Sociales	mes	12	$393.00	$4 716.00
	IESS - aporte patronal - fondo reserva	mes	12	$675.95	$8 111.00
	Capacitacion, y otros gastos de personal	mes	12	$704.33	$8 452.00
	TOTAL GASTOS ADMINSITRACIÓN				**78 879.00**

3	MANTENIMIENTO Y MATERIALES DE CONSUMO				
	CONCEPTO	**NIDAD**	**ANTIDA**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 1**
	Utiles de oficina	glb	12	$90.00	$1 080.00
	USB - Flash	glb	12	$24.00	$288.00
	Engrapadoras y varios	glb	12	$40.00	$480.00
	Utilería	glb	12	$60.00	$720.00
	Limpieza y mantenimiento oficina	glb	12	$60.00	$720.00
	Combustibles	mes	12	$240.00	$2 880.00
	Copias	mes	12	$72.00	$864.00
	Imprevistos	mes	12	$180.00	$2 160.00
	Impuestos fiscales	mes	12	$92.00	$1 104.00
	Impuestos municipales	mes	12	$96.00	$1 152.00
	Contribucion superintendencia de cias.	mes	1	$537.00	$537.00
	TOTAL GASTOS ADMINSITRACIÓN				**11 985.00**

TOTAL GASTOS FIJOS (PRIMER AÑO)	**416 931.00**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

6.2.2.2. Gastos Variables Proyectados año 2015.

Tabla 34. Proyección de Gastos Variables año 2015

GASTOS VARIABLES					
1	ORGANIZACIÓN ANUAL DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS				
ITEM	CONCEPTO	UNIDADES AÑO 1	CANTIDAD AÑO 1	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 1
	planificacion	Gbl	12	$1 400.00	$16 800.00
	movilizaciones reuniones auspiciantes	u	12	$120.00	$1 440.00
	honorarios tecnicos especialistas	u	12	$5 400.00	$64 800.00
	permisos	Gbl	5	$690.00	$3 450.00
	Impuestos Fiscales y Municipales	mes	12	$360.00	$4 320.00
	franquicia	Gbl	5	$960.00	$4 800.00
	promocion del evento	u	5	$1 845.00	$9 225.00
	publicidad	mes	12	$1 350.00	$16 200.00
	w eb / informacion	mes	12	$169.42	$2 033.00
	puntos de inscripcion	Gbl	5	$540.00	$2 700.00
	chips	Gbl	28790	$6.00	$172 740.00
	voluntarios puntos de abasto	Gbl	30	$90.00	$2 700.00
	movilizacion	Gbl	30	$48.00	$1 440.00
	senalizacion	Gbl	5	$960.00	$4 800.00
	policia / cruz roja	Gbl	5	$1 200.00	$6 000.00
	animadores	Gbl	5	$640.00	$3 200.00
	deportistas elite	Gbl	45	$950.00	$42 750.00
	agua abastos	Gbl	5	$360.00	$1 794.00
	fruta / barras energeticas abastos	Gbl	5	$450.00	$2 250.00
	medallas	Gbl	28790	$3.35	$96 447.00
	decoracion salida / llegada	Gbl	5	$236.20	$1 181.00
	carpas	Gbl	5	$145.00	$725.00
	Imprevistos	Gbl	1		$0.00
	premios	Gbl	5	$5 000.00	$25 000.00
TOTAL GASTOS VARIABLES (PRIMER AÑO)					486 795.00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

6.2.2.3. Proyección a Mediano Plazo.

Tabla 35. Proyección de Gastos Fijos a Mediano Plazo

ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO										
ANÁLISIS DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES										
CONCEPTO			Para 2do año de la proyección		Para 3er año de la proyección		Para 4to año de la proyección		Para 5to año de la proyección	
				-		-		-		-
1	DESARROLLO DEL SERVICIO									
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 2	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 3	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 4	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 5
	Alquiler Oficina	mes	$1 242.00	$14 904.00	$1 422.00	$17 069.00	$1 626.00	$19 517.00	$1 814.00	$21 773.00
	Computadoras	u	$1 214.00	$1 214.00	$1 228.00	$1 228.00	$1 231.00	$1 231.00	$1 234.00	$1 234.00
	Pago agua	mes	$71.00	$857.00	$82.00	$981.00	$94.00	$1 122.00	$104.00	$1 252.00
	Pago luz	mes	$129.00	$1 553.00	$148.00	$1 779.00	$170.00	$2 034.00	$189.00	$2 269.00
	Comunicaciones (telf., fax, radio, celular	mes	$559.00	$6 707.00	$640.00	$7 681.00	$732.00	$8 783.00	$817.00	$9 798.00
	Movilizaciones locales	mes	$714.00	$8 570.00	$818.00	$9 815.00	$935.00	$11 223.00	$1 043.00	$12 520.00
	Honorarios profesionales	mes	$6 521.00	$78 249.00	$7 468.00	$89 614.00	$8 539.00	$102 466.00	$9 526.00	$114 309.00
	Gastos de viajes	mes	$1 957.00	$23 485.00	$2 241.00	$26 896.00	$2 563.00	$30 753.00	$2 859.00	$34 307.00
	Gastos de gestión	mes	$2 588.00	$31 051.00	$2 963.00	$35 561.00	$3 388.00	$40 661.00	$3 780.00	$45 360.00
	Gasto otros servicios	mes	$13 081.00	$156 973.00	$14 995.00	$179 935.00	$17 159.00	$205 911.00	$19 154.00	$229 849.00
	Gasto transporte	mes	$1 161.00	$13 928.00	$1 329.00	$15 951.00	$1 520.00	$18 239.00	$1 696.00	$20 347.00
TOTAL GASTOS FIJOS DESARROLLO DEL SERVICIO				**337 491.00**		**386 510.00**		**441 940.00**		**493 018.00**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 36. (cont.)

2	ADMINISTRACIÓN									
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 2	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 3	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 4	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 5
	REMUNERACIONES									
	Gerente	mes	$1 553.00	$18 631.00	$1 778.00	$21 337.00	$2 033.00	$24 397.00	$2 268.00	$27 217.00
	Contador	mes	$880.00	$10 557.00	$1 008.00	$12 090.00	$1 152.00	$13 824.00	$1 285.00	$15 422.00
	Secretaria - Asistente (2 personas)	mes	$1 035.00	$24 841.00	$1 185.00	$28 449.00	$1 355.00	$32 529.00	$1 512.00	$36 289.00
	Mensajero	mes	$466.00	$5 589.00	$533.00	$6 401.00	$610.00	$7 319.00	$680.00	$8 165.00
	Beneficios Sociales	mes	$407.00	$4 881.00	$466.00	$5 590.00	$533.00	$6 392.00	$594.00	$7 131.00
	IESS - aporte patronal - fondo reserva	mes	$700.00	$8 395.00	$801.00	$9 614.00	$916.00	$10 993.00	$1 022.00	$12 264.00
	Capacitación, y otros gastos de person	mes	$729.00	$8 748.00	$835.00	$10 019.00	$955.00	$11 456.00	$1 065.00	$12 780.00
	TOTAL GASTOS ADMINSITRACIÓN			**81 642.00**		**93 500.00**		**106 910.00**		**119 268.00**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 37. (cont.)

3	MANTENIMIENTO Y MATERIALES DE CONSUMO									
	CONCEPTO	**UNIDAD**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 2**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 3**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 4**	**P. UNIT**	**TOTAL $ AÑO 5**
	Útiles de oficina	glb	$93.00	$1 118.00	$107.00	$1 280.00	$122.00	$1 464.00	$136.00	$1 633.00
	USB - Flash	glb	$25.00	$298.00	$28.00	$341.00	$33.00	$390.00	$36.00	$435.00
	Engrapadoras y varios	glb	$41.00	$497.00	$47.00	$569.00	$54.00	$651.00	$61.00	$726.00
	Utilería	glb	$62.00	$745.00	$71.00	$853.00	$81.00	$975.00	$91.00	$1 088.00
	Limpieza y mantenimiento oficina	glb	$62.00	$745.00	$71.00	$853.00	$81.00	$975.00	$91.00	$1 088.00
	Combustibles	mes	$248.00	$2 981.00	$285.00	$3 414.00	$325.00	$3 904.00	$363.00	$4 355.00
	Copias	mes	$75.00	$894.00	$85.00	$1 024.00	$98.00	$1 171.00	$109.00	$1 306.00
	Imprevistos	mes	$186.00	$2 236.00	$213.00	$2 561.00	$244.00	$2 928.00	$272.00	$3 266.00
	Impuestos fiscales	mes	$95.00	$1 143.00	$109.00	$1 309.00	$125.00	$1 497.00	$139.00	$1 670.00
	Impuestos municipales	mes	$99.00	$1 192.00	$114.00	$1 365.00	$130.00	$1 561.00	$145.00	$1 741.00
	Contribución superintendencia de cias.	mes	$556.00	$556.00	$637.00	$637.00	$728.00	$728.00	$812.00	$812.00
	TOTAL GASTOS ADMINSITRACIÓN			**12 405.00**		**14 206.00**		**16 244.00**		**18 120.00**

TOTAL GASTOS FIJOS	**431 538.00**		**494 216.00**		**565 094.00**		**630 406.00**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Tabla 38. Proyección de Gastos Variables a Mediano Plazo

GASTOS VARIABLES										
1	ORGANIZACIÓN ANUAL DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS									
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 2	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 3	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 4	P. UNIT	TOTAL $ AÑO 5
	planificación	Gbl	$1 516.00	$18 196.00	$2 404.00	$28 848.00	$2 908.00	$34 896.00	$3 360.00	$40 322.00
	movilizaciones reuniones auspiciantes	u	$124.00	$1 488.00	$142.00	$1 703.00	$162.00	$1 943.00	$180.00	$2 160.00
	honorarios técnicos especialistas	u	$5 580.00	$66 962.00	$6 386.00	$76 634.00	$7 287.00	$87 441.00	$8 100.00	$97 196.00
	permisos	Gbl	$594.00	$3 565.00	$583.00	$4 080.00	$582.00	$4 655.00	$575.00	$5 174.00
	Impuestos Fiscales y Municipales	mes	$372.00	$4 464.00	$426.00	$5 109.00	$486.00	$5 830.00	$540.00	$6 480.00
	franquicia	Gbl	$827.00	$4 960.00	$811.00	$5 676.00	$810.00	$6 476.00	$800.00	$7 198.00
	promoción del evento	u	$2 176.00	$13 058.00	$2 600.00	$18 200.00	$2 879.00	$23 032.60	$3 015.00	$27 135.00
	publicidad	mes	$1 506.00	$18 066.00	$2 027.00	$24 326.00	$2 518.00	$30 210.00	$2 798.00	$33 580.00
	w eb / información	mes	$202.00	$2 426.00	$298.00	$3 577.25	$474.00	$5 682.00	$535.00	$6 419.12
	puntos de inscripción	Gbl	$465.00	$2 790.00	$456.00	$3 193.00	$455.00	$3 643.00	$450.00	$4 049.00
	chips	Gbl	$5.00	$178 502.00	$6.00	$204 286.00	$6.00	$233 096.00	$6.00	$259 100.00
	voluntarios puntos de abasto	Gbl	$78.00	$2 790.00	$76.00	$3 193.00	$76.00	$3 643.00	$75.00	$4 049.00
	movilización	Gbl	$41.00	$1 488.00	$41.00	$1 703.00	$40.00	$1 943.00	$40.00	$2 160.00
	señalización	Gbl	$827.00	$4 960.00	$811.00	$5 676.00	$810.00	$6 476.00	$800.00	$7 198.00
	policía / cruz roja	Gbl	$1 033.00	$6 200.00	$1 014.00	$7 096.00	$1 012.00	$8 097.00	$1 000.00	$9 000.00
	animadores	Gbl	$551.00	$3 307.00	$541.00	$3 785.00	$540.00	$4 319.00	$533.00	$4 801.00
	deportistas elite	Gbl	$626.00	$37 549.60	$399.00	$27 932.45	$299.00	$23 904.00	$263.00	$23 648.19
	agua abastos	Gbl	$309.00	$1 854.00	$303.00	$2 122.00	$303.00	$2 421.00	$299.00	$2 691.00
	fruta / barras energéticas abastos	Gbl	$388.00	$2 325.00	$380.00	$2 661.00	$380.00	$3 036.00	$375.00	$3 375.00
	medallas	Gbl	$3.00	$99 664.00	$3.00	$114 060.00	$3.00	$130 145.00	$3.00	$144 664.00
	decoración salida / llegada	Gbl	$173.00	$1 037.00	$110.00	$771.55	$94.00	$748.00	$82.00	$739.59
	carpas	Gbl	$106.00	$636.65	$78.00	$546.75	$66.00	$530.40	$58.00	$525.10
	Imprevistos	Gbl	$912.00	$911.75	$950.00	$950.00	$980.00	$980.00	$1 000.00	$1 000.00
	premios	Gbl	$4 306.00	$25 834.00	$4 224.00	$29 566.00	$4 217.00	$33 736.00	$4 167.00	$37 499.00
	TOTAL GASTOS VARIABLES			503 034.00		575 695.00		656 883.00		730 163.00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

6.3. Análisis de Incidencia sobre la Eficiencia.

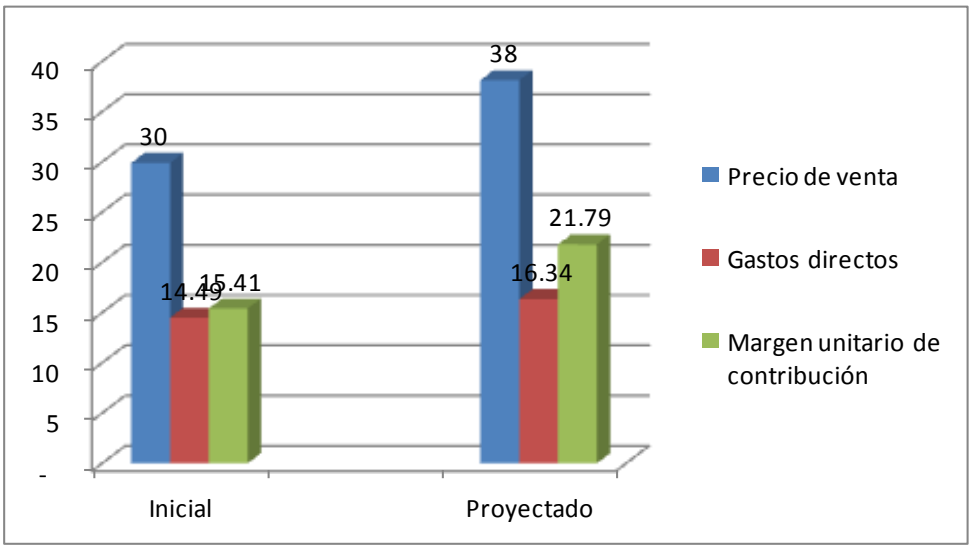
A continuación se presenta el cuadro comparativo entre los resultados iniciales versus los resultados proyectados a 5 años según los objetivos propuestos

Tabla 39. Cuadro Comparativo de Análisis de Eficiencia

	2014		2019		
CONCEPTO	Situación Original	% Incidencia sobre Ingresos	Nueva Situación	% Incidencia sobre Ingresos	% Eficiencia Inicial Vs Final
Ingresos Operacionales	$ 882.052	100,00%	1703800	100,00%	93,16%
Gastos Operativos	$ 427.529	48,47%	730163	42,85%	-5,61%
Gastos Administrativos	$ 389.866	44,20%	630406	37,00%	-7,20%
15% Participación Trabajadores	$ 11.568	1,31%	53095	3,12%	1,80%
Imp. a la Renta de la Compañía	$ 24.656	2,80%	66191	3,88%	1,09%
UTILIDAD NETA	$ 40.898	4,64%	234679	13,77%	9,14%
					% increm
Eventos realizados en el año	4		9		125,00%
Total participantes	29500		44680		51,46%
Promedio p/unit inscripción	$ 30		$ 38		27,11%
	Inicial		Proyectado		
Precio de venta	30		38		27,54%
Gastos directos	14,49		16,34		12,76%
Margen unitario de contribución	15,41		21,79		41,43%
Total participantes	29.500,00		44.680,00		51,46%
Margen total de contribución	454.522,74		973.637,00		114,21%
Gastos fijos	389.866,29		630.406,00		61,70%
Otros Ingresos	12.466,17		10.734,00		-13,89%
Utilidad antes de participación e impuestos	77.122,62		353.965,00		358,96%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Gráfico 3. Cuadro Comparativo de Análisis de Eficiencia



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

En el cuadro anterior, se puede apreciar que, mediante una adecuada planificación financiera, fue posible incrementar, según los objetivos propuestos, tanto número de participantes como numero de eventos realizados, consiguiendo así un incremento importante en los ingresos; así mismo se puede apreciar que se logró el objetivo de reducir los gastos operativos en relación a los ingresos obtenidos.

Si las empresas organizadoras de eventos deportivos, innovan y gastan más, tanto en gastos de planificación y organización de los eventos deportivos, como en gastos administrativos y de infraestructura, pero con el objetivo de incrementar el valor de los ingresos, a raíz de dicha innovación y a raíz de las mejoras y cambios que se realicen, se puede tener muchos más participantes, proporcionalmente que en lo que aumentó los costos. Son precisamente las mejoras y el aumento de costos que pueden conllevar a incrementar su eficiencia por tanto incrementar así su utilidad y rentabilidad.

Lo importante, es que el servicio y la empresa, no pierdan la capacidad de satisfacer la necesidad y expectativas del participante al que va dirigido, satisfacción por la cual, se justifica para él, hacer la compra por el precio ofrecido.

No se ha buscado, ni tampoco solo se ha concentrado este análisis, en la búsqueda de precios más bajos; ya que para ello, simplemente se procede a la reducción de costos, descubriéndose a futuro que tanto la calidad y cantidad; así como la seriedad de la empresa organizadora de eventos deportivos se ven seriamente afectadas por dicha actitud.

A continuación se presenta un cuadro donde se mide la eficiencia de los objetivos propuestos versus la proyección obtenida

Tabla 40. Cuadro de Evaluación de Eficacia y Eficiencia

EVALUACION DE EFICACIA Y EFICIENCIA

OBJETIVO	ESPERADO	ALCANZADO	EFICACIA	EFICIENCIA
			RA / RE	(RA / CA * TA) / (RE / CE * TE)
INCREMENTOS INGRESOS (70%)	1.499.488	1.703.800	114%	1,14
CANTIDAD PARTICIPANTES (12% ANUAL)	44.707	44.680	99,94%	1,00
INCREMENTO DE EVENTOS (1 ANUAL)	9	9	100%	1,00
REDUCCION DE GASTOS OPERATIVOS (5%)	5,00%	5,61%	112%	1,14

TIEMPO MEDIDO 5 AÑOS	RANGO	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS
RA = RESULTADOS ALCANZADOS	0 - 20%	0	Muy Eficiente	5
CA = COSTO ALCANZADO	21 - 40%	1	> 1	
TA = TIEMPO ALCANZADO	41 - 60%	2	Eficiente	3
RE = RESULTADO ESPERADO	61 - 80%	3	´= 1	
CE = COSTO ESPERADO	81 - 90%	4	Ineficiente	1
TE = TIEMPO ESPERADO	> 91%	5	< 1	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

Se puede apreciar, según la puntuación obtenida, que la consecución de objetivos de la empresa fue Muy eficiente en cuanto a incremento de ingresos y reducción de gastos operativos; y Eficiente en incremento de eventos anuales y en el incremento en el porcentaje anual de cantidad de participantes.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Las empresas deportivas en nuestro medio, en algunas situaciones, no llevan un control financiero adecuado que permita favorecer los análisis necesarios para poder realizar una planeación financiera óptima que conduzca a un incremento en la rentabilidad del negocio.

- La empresa deportiva en nuestro país, aún no tiene un auge importante en cuestión de administración financiera, debido a que los dueños de las empresas van operando de acuerdo con la experiencia que adquieren día a día, muchas veces son emprendedores que generan un capital y que realizan un proyecto de inversión de empresa deportiva sin orientación fidedigna.

- Una adecuada planificación financiera, tendrá como resultado un incremento en la rentabilidad obtenida por las empresas organizadoras de eventos deportivos.

7.2. Recomendaciones

Como se demuestra en el Anexo A, “Población e indicadores del Distrito metropolitano de Quito”, el mercado cautivo al que se puede enfocar este tipo de eventos es sumamente atractivo, al efecto, se debe implementar una solida planificación financiera, abarcando dentro de ella, una

adecuada organización, dirección y controles efectivos, que permitan llevar, a la compañía a alcanzar los siguientes objetivos:

- Entrar al mercado con precios razonables que permitan atraer nuevos usuarios – atletas

- Tener un servicio de alta calidad que permita competir con los ya existentes en el mercado.

- Garantizar un buen soporte postventa que disminuya la insatisfacción de los usuarios – atletas (atención al cliente).

- Cubrir los gastos que genera la prestación de cada uno de los eventos y además obtener una utilidad por cada uno de ellos.

- Brindar una alternativa en el mercado, diferente a las que existen actualmente.

8. BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (2014). Obtenido de Estadistícas Macroeconómicas: Recuperado de: http://www.bce.fin.ec

Brealey Myers y Allen. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (9a ed.). México: Mc Graw Hill.

Delia, G. (2001). *Cómo Hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa* (1a ed.). Buenos Aires: Alsina.

El Comercio. (10 de Enero de 2015). Obtenido de Una temporada llena de retos atleticos por todo el pais: recuperado: http://www.elcomercio.com

Gordon J. Alexander, William F. Sharpe, Effery V. Bailey. (2003). Fundamentos de Inversiones, Teórica y Práctica. (Digital). México, México.

J. F Weston. (s.f.). *Estructura Financiera y uso del apalancamiento* (8a ed.).

J.F. Weston, E.F. Brigan. (1986). *Manual de Administración Financiera* (Vol. 3). España: Interamericana.

Lawrence J. Gitman. Chad J. Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12a ed.). México, M: Pearson Educación.

Magaz González, A., Fanjul Suárez, J. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: Factores Fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 12*, 138-169.

Ministerio del Trabajo. (2014). Obtenido de Código del Trabajo: recuperado: http://www.trabajo.gob.ec

Quito Alcaldía. (2014). Obtenido de Ordenaza 556: recuperado: http://www.quito.gob.ec

Saenz, R. (2007). *Manual de Gestión Financiera* (3a ed.). Quito.

Servicio de Rentas Internas. (2014). Obtenido de Ley de Régimen Tributario Interno: recuperado: http://www.sri.gob.ec

Superintendencia de Compañías. (2014). Obtenido de Ley de Compañías: recuperado: http://www.supercias.gob.ec

9. ANEXOS

Anexo A. Encuesta

Encuesta

Encuesta para trabajo de titulacion

Enfocada a hacer un analisis de las empresas organizadoras de eventos deportivos

1. En cuántas carreras de atletismo en el D.M. de Quito participa usted por año?

- 1
- 2 a 5
- 5 a 10
- Más de 10

2. Considera usted que los precios de inscripción de las carreras organizadas en el D.M. de Quito son:

- Bajos
- Adecuados
- Altos

3. Dentro de qué rango considera que el precio de una carrera es adecuado? (En Dolares)

- 15 a 20
- 20 a 30
- 30 a 50
- 50 a 70

4. De qué depende su apreciación de un precio adecuado para participar en una carrera?

	Indiferente	Poco importante	Importante	Muy importante
Ruta / Distancia	○	○	○	○
Camiseta / Medalla	○	○	○	○
Regalos de Auspiciantes	○	○	○	○
Premios	○	○	○	○
Calidad de la Organización	○	○	○	○

5. Qué influye en su decisión de participar por primera vez en una carrera?

	Indiferente	Poco importante	Importante	Muy importante
Precio	○	○	○	○
Ruta / Distancia	○	○	○	○
Camiseta / Medalla	○	○	○	○
Importancia o fama de la Carrera	○	○	○	○

6. Qué influye en su decisión de participar nuevamente en una carrera?

	Indiferente	Poco importante	Importante	Muy Importante
Precio	○	○	○	○
Calidad de la organización del evento	○	○	○	○
Importancia o fama de la carrera	○	○	○	○
Calidad de los regalos de los auspiciantes	○	○	○	○
Medalla / Camiseta	○	○	○	○
Ruta / Distancia	○	○	○	○

7. Considera que la organización de las carreras realizadas en el D.M. de Quito es:

- ○ Mala
- ○ Regular
- ○ Buena
- ○ Excelente

8. El realce de una carrera mediante la participación de atletas de élite de renombre influye en su decisión de inscripción en una carrera?

- ○ Si
- ○ No

9. Qué tan importante considera que es el entretenimiento (bandas / música) durante y al final de la carrera?

- ○ Indiferente
- ○ Poco importante
- ○ Importante
- ○ Muy importante

10. Cuánto influiría en su decisión de inscribirse en una carrera, el tiempo previo de promoción de la misma?

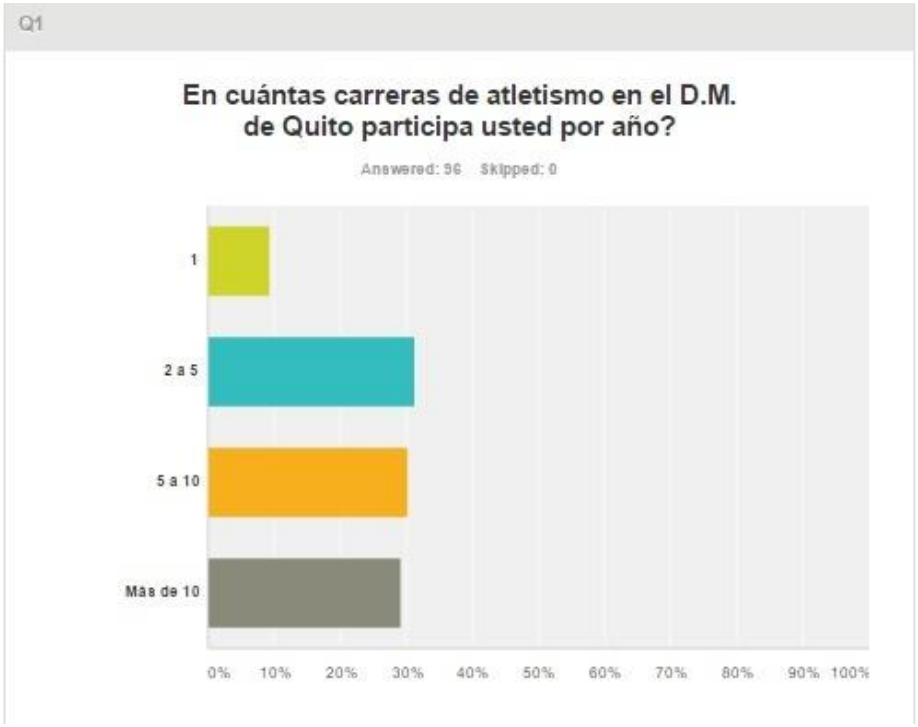
- ○ Nada
- ○ Poco
- ○ Mucho

Listo

Powered by SurveyMonkey
Check out our sample surveys and create your own now!

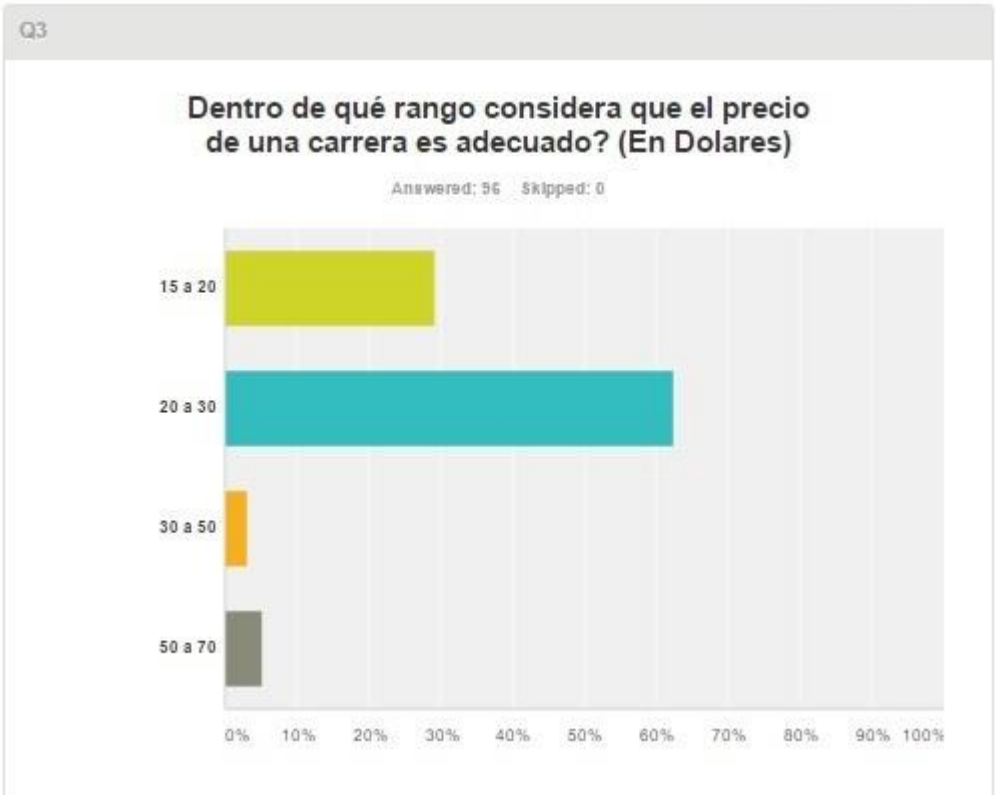
Anexo B. Gráficos de los resultados de la encuesta

Pregunta 1

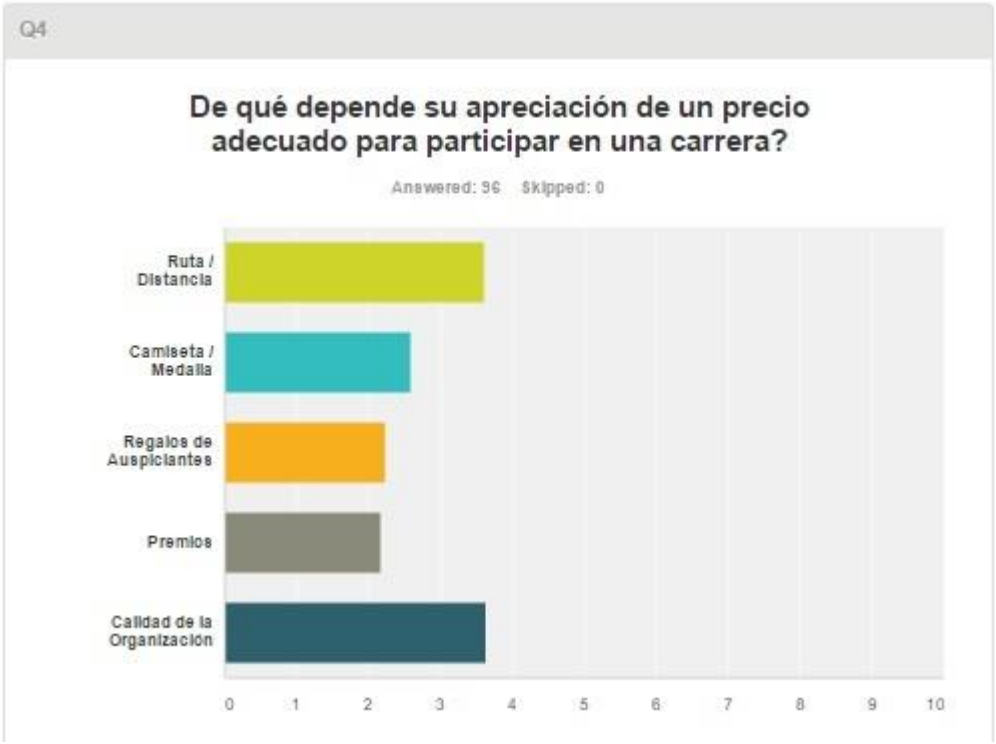


Pregunta 2

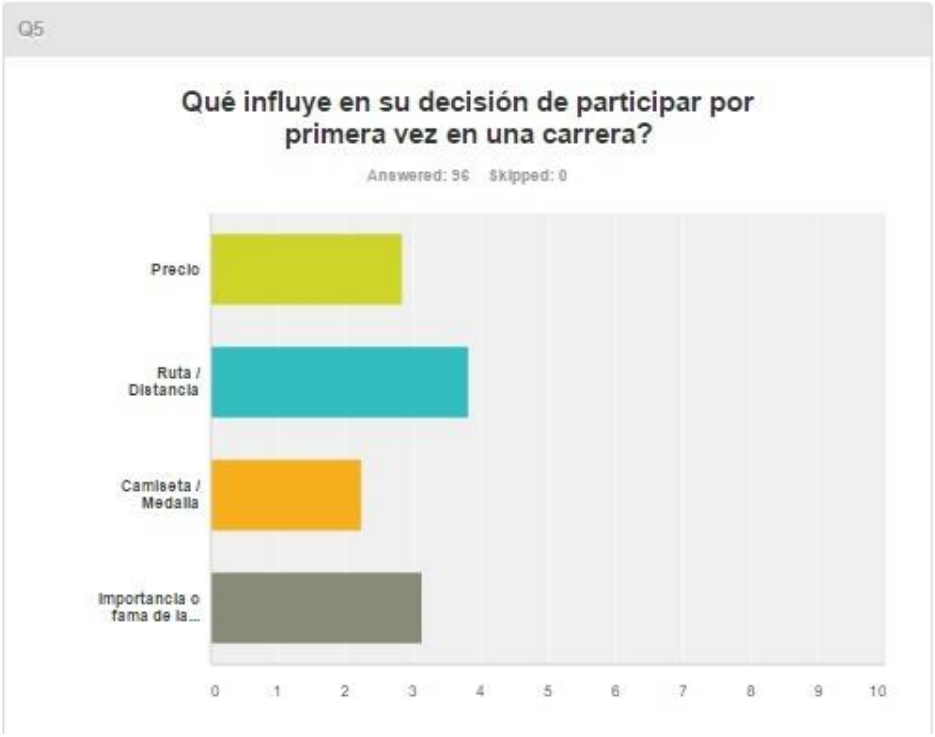
Pregunta 3



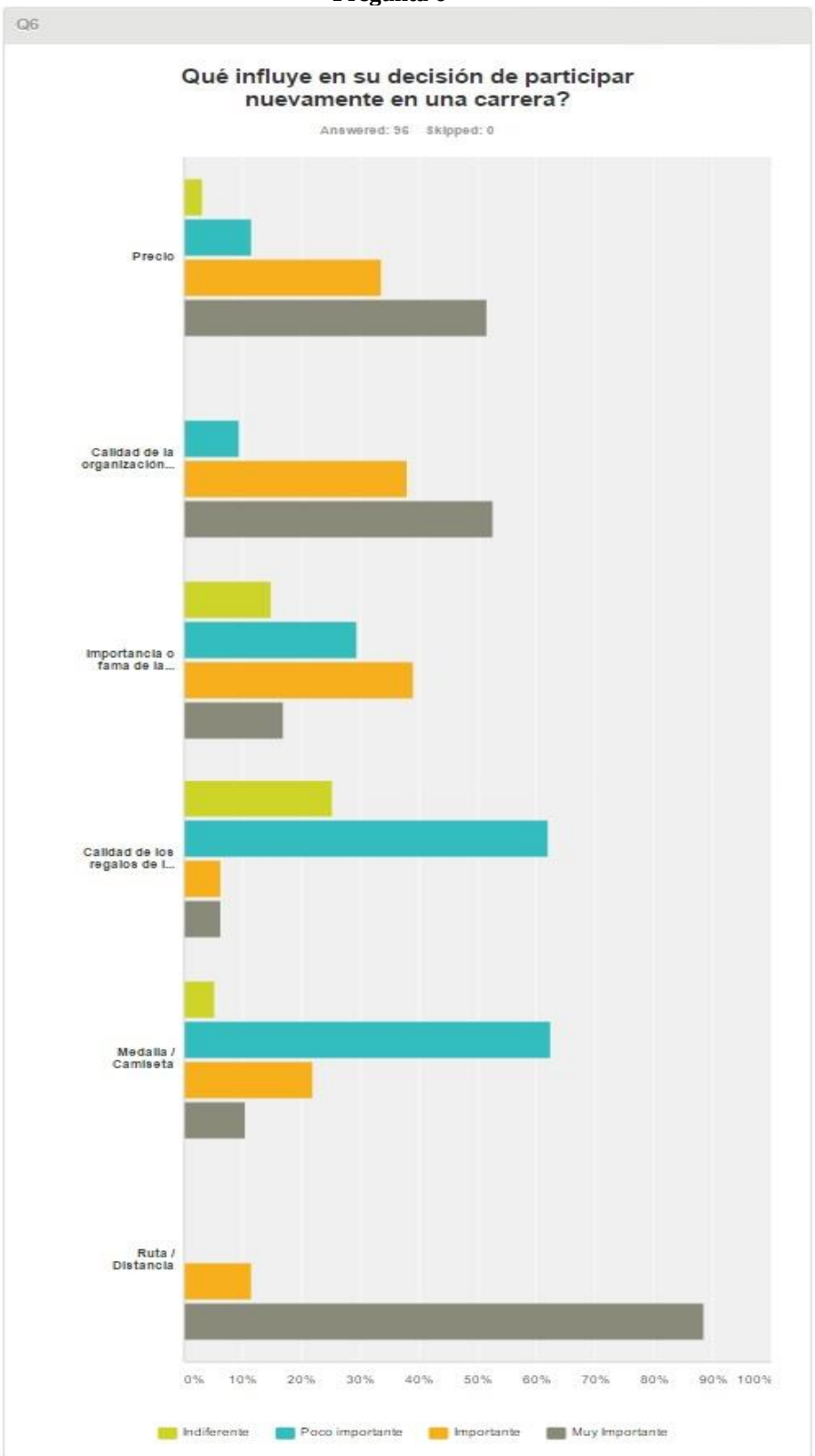
Pregunta 4



Pregunta 5

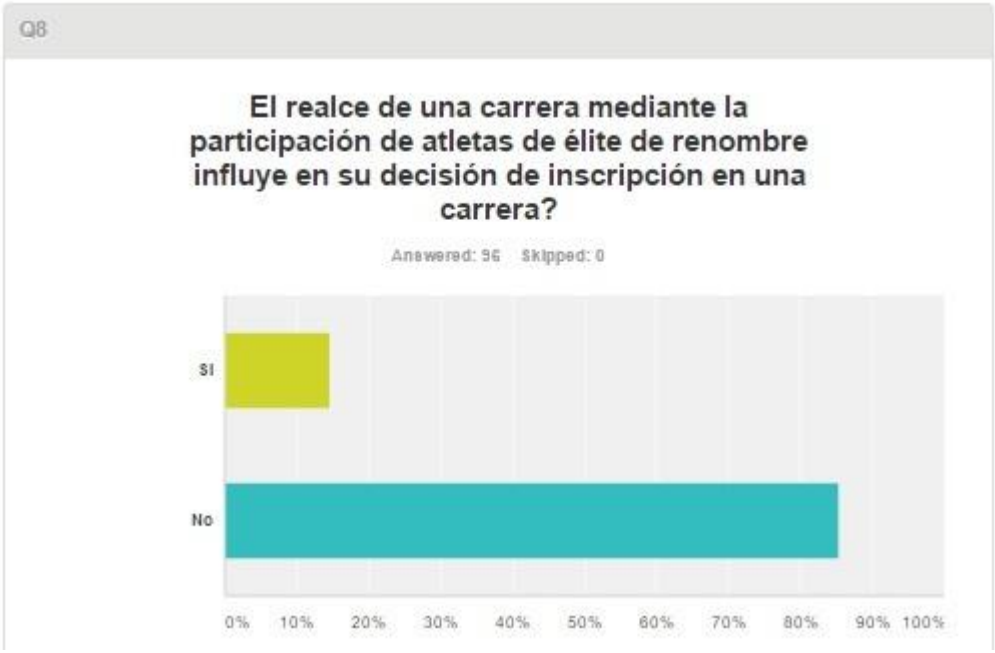

Q5
Qué influye en su decisión de participar por primera vez en una carrera?
Answered: 96 Skipped: 0
Precio
Ruta / Distancia
Camiseta / Medalla
Importancia o fama de la...
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Pregunta 6

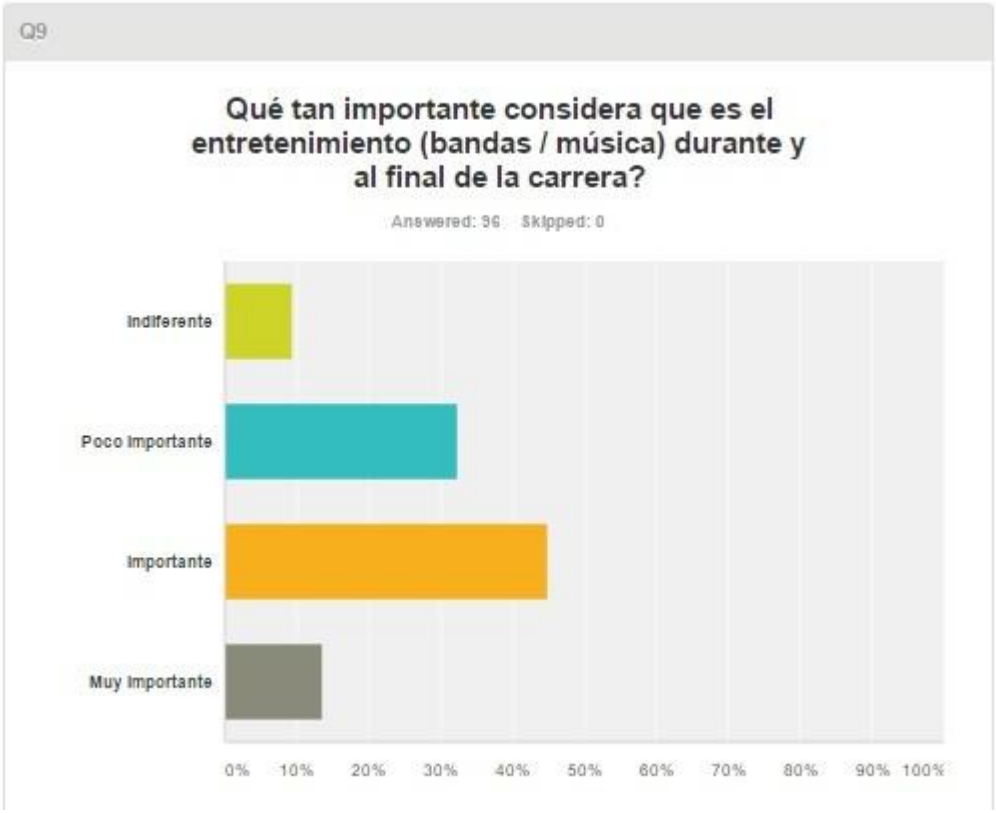

Q6
Qué influye en su decisión de participar nuevamente en una carrera?
Answered: 96 Skipped: 0
Precio
Calidad de la organización...
Importancia o fama de la...
Calidad de los regalos de l...
Medalla / Camiseta
Ruta / Distancia
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
Indiferente
Poco importante
Importante
Muy importante

Pregunta 7

Pregunta 8



Pregunta 9



Pregunta 10

Anexo C. Indicadores de población del Distrito Metropolitano de Quito

Población e Indicadores

POBLACION E INDICADORES DEL *DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*

DESCRIPCION				TOTAL DISTRITO	QUITO		RURAL	Mercado estimado de demanda para eventos
					Urbano	Disperso		
POBLACION		2010		2.239.191	1.609.418	9.115	620.658	
POBLACION 2010	Grupos de Edad	Hombres	Total Hombres	1.088.811	778.742	4.578	305.491	
			Menos de 5 años	102.745	72.399	511	29.835	
			Niños (5-11)	147.914	103.536	704	43.674	
			Adolescentes (12-18)	143.468	100.628	698	42.142	7 173
			Jovenes (19-35)	331.748	241.773	1.309	88.666	199 049
			Adultos (36-64)	300.047	215.429	1.050	83.568	120 019
			Tercera edad (65 y más)	62.889	44.977	306	17.606	
		Mujeres	Total Mujeres	1.150.380	830.676	4.537	315.167	
			Menos de 5 años	98.992	69.699	448	28.845	
			Niños (5-11)	144.308	101.057	718	42.533	
			Adolescentes (12-18)	141.036	99.623	640	40.773	7 052
			Jovenes (19-35)	350.009	255.641	1.302	93.066	210 005
			Adultos (36-64)	337.408	246.461	1.143	89.804	134 963
			Tercera edad (65 y más)	78.627	58.195	286	20.146	
								total 678 261

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

Secretaría de Territorio Habitat y Vivienda - MDMQ