ALL SPORTS

CONSULTORÍA

EN MERCADEO DEPORTIVO

PLAN DE MERCADEO ALL SPORTS

DIEGO ARMANDO HERRERA ESPINOSA

JULIÁN LOPERA RENDÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO - UNIVERSIDAD CES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2014

PLAN DE MERCADEO ALL SPORTS

DIEGO ARMANDO HERRERA ESPINOSA

JULIÁN LOPERA RENDÓN

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo

Asesor:

JAIRO ENRIQUE PEÑUELA

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO - UNIVERSIDAD CES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2014

Nota de aprobación

_____

_____

_____

_____

_____
Presidente de jurado

_____
Jurado

_____
Jurado

Medellín, noviembre 12 de 2014.

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO 9

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA 10

3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA 11

3.1 Definición del Negocio 11

3.2 Objetivos principales de la empresa 11

3.3 Competencia principal y ventaja competitiva 12

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 13

4.1 Análisis DOFA 13

4.2 Establecimiento de estrategias bajo el cruce del análisis DOFA 14

4.3 Análisis de la industria y sector. 15

4.4 Análisis de la compañía. 22

4.5 Caracterización de los clientes. 24

4.6 Preocupación de la compañía. 26

5. ENFOQUE DE MERCADEO 28

5.1.1 Objetivos de mercadeo y servicio. 28

5.1.1 Mercados actuales: 28

5.1.2 Mercados Nuevos 32

5.1.3 Productos/Servicios actuales. 33

5.1.4 Nuevos Productos/Servicios. 34

5.2 Mercados objetivos 35

5.3 Puntos diferenciales 38

5.4 Posicionamiento 41

6. PROGRAMAS DE MERCADEO 44

6.1 Estrategias de producto 44

6.2 Estrategias de precio 45

6.2.1 Parámetros para la fijación de precios. 45

6.3 Estrategias de promoción 46

6.4 Estrategias de distribución 49

7. ORGANIZACIÓN 51

7.1 Hojas de vida equipo de trabajo 51

7.2 Organigrama 52

7.3 Tipo de organización 53

8. DATOS Y PREVISIONES FINANCIERAS 56

8.1 Previsiones a cinco años 56

8.2 Resultados financieros. 59

8.3 Valoración de la empresa. 64

9. Conclusiones y recomendaciones 66

10. Bibliografía 67

LISTADO GRÁFICOS

Gráfico 4:1 Crecimientos sector servicios en Colombia..... 17
Gráfico 4:2 Permanencia empresarial en Antioquia..... 18
Gráfico 4:3 Tasa mortalidad empresas en Antioquia..... 19
Gráfico 5:1 Ranking marcas deportivas 29
Gráfico 5:2 Ranking marcas no relacionadas con equipamiento..... 30
Gráfico 5:3 Cobertura nacional por federación 36
Gráfico 5:4 Definición de valores..... 39
Gráfico 5:5 Ruta del cliente satisfecho 40
Gráfico 5:6 Ciclo del servicio..... 41
Gráfico 6:1 Logo símbolo 49

LISTADO TABLAS

Tabla 1 Participación de sub-sectores en sector servicios 20
Tabla 2 Comportamiento sector de servicios 21
Tabla 3 Estadística básica deporte asociado 37
Tabla 4 Precios por servicio 46
Tabla 5 Demanda Estimada 56
Tabla 6 Datos y supuestos 57
Tabla 7 Capital de trabajo 57
Tabla 8 Ingresos proyectados 57
Tabla 9 Proyecciones macroeconómicos 57
Tabla 10 Gastos administrativos 58
Tabla 11 Gastos fijos 58
Tabla 12 Estado de resultados 59
Tabla 13 Estado de pérdidas y ganancias 60
Tabla 14 Balance General 61
Tabla 15 Inversión en PPE y diferibles 62
Tabla 16 Flujo de caja libre 62
Tabla 17 Flujo de caja para el accionista 63
Tabla 18 Flujo de efectivo 64
Tabla 19 Valoración 65

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo contempla un plan de mercadeo para determinar la viabilidad y factibilidad de la compañía All Sports, teniendo en cuenta una proyección de los primeros 5 años de vida. All Sports es una empresa de consultoría en marketing deportivo que busca mediante la pasión del deporte conectar a las federaciones, ligas, clubes, equipos deportivos, empresas y deportistas con los espectadores creando una cultura deportiva generando así una hinchada que les represente ingresos y sostenibilidad rentable durante el tiempo.

Al reconocer una oportunidad poco explorada en nuestra realidad deportiva, donde los planes estratégicos de nuestros clientes carecen de la implementación del marketing deportivo en toda su dimensión como herramienta de sostenimiento y crecimiento en sus acciones, ya que éstos enfocan sus esfuerzos a temas netamente de publicidad tradicional, convirtiéndose en un medio que no genera valor para ninguno de los agentes inmersos en esta actividad deportiva, ya que solo se limitan a buscar marcas que quieran pautar y no a desarrollar sus patrocinadores y por ende vínculos con su hinchada.

Debido a los recientes éxitos deportivos logrados por deportistas de nuestro país, en diferentes disciplinas deportivas, tales como el ciclismo, atletismo, patinaje, fútbol, entre otros, se suma un incremento constante en la actividad deportiva reflejada en un estilo de vida cada vez más saludable en las personas, donde se hace necesario un planteamiento estratégico desde el marketing deportivo para explotar la oportunidad que se evidencia en el mercado actual.

All Sports se caracterizará por brindarles a sus clientes un servicio cercano, con excelente calidad y sobretodo siendo generador de conocimiento, logrando relaciones duraderas con los clientes. Para garantizar el éxito se aborda un portafolio ajustado a la necesidad de cada cliente, primando el servicio y la confidencialidad de la información suministrada por ambas partes. La especialidad de la empresa será en análisis y consultoría en marketing, organización de eventos deportivos, programas de patrocinio y de fidelidad y CRM con el fin de generar, mantener y potenciar hinchadas.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

En la actualidad, el desarrollo del marketing en el deporte es una tendencia que a nivel mundial marca un camino exitoso para la comercialización y la industrialización del deporte. Lastimosamente en el contexto nacional se puede decir que, es poca o nula, en algunos casos la aplicación de éste. Sumando al contexto, los pocos deportes que son profesionales bajo el soporte de una federación o institución, que brinde el apoyo necesario en todos los ámbitos, esto conlleva a una poca difusión en medios y un vago conocimiento en la cultura del deporte y sus posibles impactos en la sociedad.

Bajo la realidad anteriormente planteada y teniendo en cuenta los 4 ejes del marketing deportivo que se abordan desde el punto de vista de los aficionados, practicantes, patrocinadores, y el ámbito social, se hace necesario plantear a las federaciones, ligas, clubes, equipos deportivos y las mismas empresas y deportistas, la manera de formar hinchada para garantizar el éxito comercial y financiero de cada uno, además de impulsar con estas acciones el conocimiento de los deportes hacia la sociedad y por último asegurar un constante cubrimiento y difusión constante por parte de los medios de comunicación colombianos y no solo en casos puntuales de éxito, sin importar que solo se generen cuando existan logros internacionales.

Se creará All Sports, una firma consultora que tiene como objetivo principal lograr el vínculo emocional que permita conectar a nuestros clientes con el público que tiene afinidad con los deportes para formar hinchada como la base que genere crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo, logrando esto con un servicio especializado que desarrolle estrategias de mercadeo basadas en el análisis y consultoría en marketing, organización de eventos deportivos, programas de patrocinio y de fidelidad y CRM con el fin de generar, mantener y potenciar hinchadas.

3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

3.1 Definición del Negocio

MISIÓN

- Conectamos a nuestros clientes con los espectadores a través de la pasión por el deporte y la cultura para la creación de hinchas. Especialistas en Marketing deportivo, que brinda servicios profesionales en Consultoría.

VISIÓN

- Al 2020, ser la primera opción de federaciones, ligas, clubes y equipos deportivos, empresas y deportistas que creen en los deportes, para generar, mantener y potenciar hinchadas. Reconocidos por un servicio de calidad que satisface las necesidades actuales del mercado, guiados por un personal especializado en el área y apasionados por el deporte.

3.2 Objetivos principales de la empresa

- Ayudar a federaciones, ligas, clubes y equipos deportivos, empresas y deportistas que creen en los deportes para la creación de hinchas con el fin de apalancarse en ellos para lograr sus objetivos y metas.
- Brindar las herramientas de mercadeo para que los clientes gestionen su plan estratégico que les permita crear, mantener y fidelizar su hinchada.
- Generar valor sostenible y consistente con la consultoría para los diferentes agentes (socios, proveedores y acreedores, clientes, gobierno, trabajadores y comunidad).

- Posicionar la empresa como líder en Consultoría de mercadeo deportivo a nivel nacional.
- Transmitir conocimiento a los clientes para que puedan desarrollar e implementar efectivamente estrategias de marketing deportivo enfocado a los hinchas.
- Tener un punto de equilibrio en la operación desde el primer año con un cierre de 28 clientes y un promedio de 49 horas al año, con utilidades positivas.
- Del segundo año de operación en adelante tener un EBITDA mayor al 10%, consecuente con la realidad del sector.
- Al quinto año, invertir en activos fijos como la compra de una oficina que incremente el patrimonio de la empresa.

3.3 Competencia principal y ventaja competitiva

La principal ventaja competitiva de All Sports será el servicio especializado en el marketing deportivo, generando así un conocimiento más amplio del estilo de vida saludable y deportivo de los clientes y su entorno, permitiéndoles que tengan una mayor asertividad en la ejecución de las estrategias de mercadeo ya que se diseñarán e implementarán estrategias relacionales (one to one) para fidelizar y obtener posicionamiento en el mercado.

Esto tendrá como pilar diferenciador el generar cultura mancomunadamente con los aficionados, practicantes, patrocinadores y la comunidad, es decir, desde lo social para crear hinchada que soporte los objetivos y metas de nuestros clientes.

Empresas de consultoría en el área de mercadeo dentro del país se pueden encontrar fácilmente, pero si entramos netamente en la parte deportiva nos encontramos que hay dos actores principales, de los cuales uno de ellos se enfoca a la organización y ejecución de eventos, dándole así un rol de operador logístico, por lo tanto el otro actor en el mercado será el rival más directo para All Sports ya que cuentan con un enfoque más estratégico.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1 Análisis DOFA

Debilidades:

- La naturaleza del servicio intangible hace que la medición y la definición del servicio prestado sea difícil en la satisfacción de las necesidades para los clientes como para los mismos prestadores del servicio.
- No existe una agremiación de Consultores en el país.
- No se cuenta con posicionamiento al ser una empresa nueva.
- No hay muchas opciones de especialistas en el tema de consultoría deportiva a nivel nacional.

Oportunidades:

- El sector de servicios presenta un crecimiento sostenido en los últimos años.
- Las empresas colombianas cada vez valoran más los activos intangibles, como la consultoría, siendo cada vez más relevantes para la toma de decisiones.
- Crecimiento de la práctica y vista de actividades deportivas gracias a los logros alcanzados a nivel internacional por los deportistas colombianos.
- Poca competencia directa en torno a consultoras especializadas en el marketing deportivo.

Fortalezas:

- Especialización en marketing deportivo.
- Experiencias desde el punto de vista del consumidor generando un amplio conocimiento de sus necesidades, garantizando la comprensión del cliente final.
- Desarrollo de un portafolio de servicios que responde efectivamente a las necesidades de nuestros clientes al entender el ámbito deportivo actual.
- Generadores de conocimientos para el cliente.

- Dinámica de la tendencia mundial que se tiene con el deporte.

Amenazas:

- Informalidad del sector que se presta para operar en condiciones desfavorables.
- Creación de empresas con un enfoque igual por la tendencia que muestra el mercado en el sector deportivo y la poca competencia directa.
- Al ser un sector que no tiene una normatividad con pautas claras y regulaciones a los consultores, genera poca credibilidad en el mercado local.
- Poca importancia y aplicación del marketing deportivo en el país.
- Globalización en cuanto a que muchos consultores en el mundo tienen la facilidad de dar consultorías en tema de Marketing deportivo a cualquier país.

4.2 Establecimiento de estrategias bajo el cruce del análisis DOFA

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
*Garantizar siempre la generación de conocimeinto en nuestros clientes, mediante acompañamiento y documentación de procesos estratégicos. *Poscionarse como la mejor opción en el país, mediante un excelente servicio, calidad de los consultores y un amplio cubrimeinto territorial.	*Buscar aliados estrategicos a nivel mundial que se vinculen a All Sports para trabajar conjuntamente en el implementación del marketing deportivo en Colombia. *Garantizar una medición efectiva de la gestión del servicio prestado, por medio de indicadores financieros que permita tener inversiones en consultorías.
Estrategias (FA)	**Estrategias (DA)**
*Dar a conocer los resultados de la implentación de estrategias de marketing deportivo a nivel mundial en Colombia mediante conferencias, foros y capacitaciones. *Ofrecer un servicio especializado con un portafolio que apunte a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, creando vinculos de confianza que generen credibildiad y conocimiento.	*Generar vínculos con los agentes del sector, para proteger los intereses de cada empresa, mediante comunicación constructiva y eficiente. *Dar a conocer la especailización en el servicio de marketing deportivo en el medio con la creación de una área estratégica de relaciones públicas,

4.3 Análisis de la industria y sector.

La asesoría se encuentra dentro del sector servicios o sector terciario, sector que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. Empezó a principios del siglo XIV. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. El sector de servicios o sector terciario se compone de las áreas "suaves" de la economía tales como: Servicios a empresas de cualquier sector, como la gestión y administración de empresas (incluyendo el nivel ejecutivo), la publicidad y las consultorías y asesoramientos económico, jurídico, tecnológico, de inversiones, entre otros.

Las asesorías y consultarías tienen sus inicios desde que el mismo hombre comienza a ayudar a otra persona en una labor. No hay datos exactos a través de la historia que compilen un contenido y seguimiento específico de las asesorías y consultorías, salvo a comienzos del siglo XX, pero estos se presumen. Tienen sus inicios desde la creación de las carreras de Derecho, Contabilidad, Administración, Banca, Psicología y otras, su objetivo es el de asesorar a las personas en asuntos cuyo tema fue la base de sus estudios.

LA ASESORÍA EN COLOMBIA

Los conocimientos relatados sobre la evolución histórica de las asesorías y consultarías en Colombia datan al igual que en el mundo a comienzos del siglo XX cuando al país empiezan a llegar carreras universitarias; es por ello que no exista una clara estadística en cuanto al tema de las asesorías pero ellas tienen sus inicios cuando todo aquel habitante en forma individual o grupal empieza a hacer uso del servicio que por ocasión de su estudio pueda prestarle una persona preparada profesionalmente a otra que no haya adquirido dicho conocimiento.

La consultoría se enmarca en la concepción de los servicios profesionales de asistencia a la dirección de las organizaciones. Su propósito es aportar un conocimiento ya sea genérico, como en el caso de

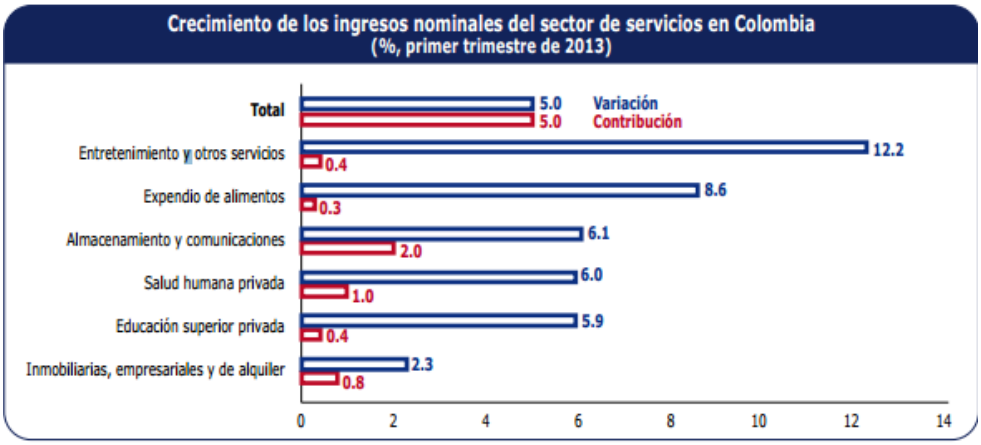
conceptos administrativos, o específico, para la resolución de un problema particular en una organización.

La asesoría es una actividad dentro de la consultoría. Esta intervención requiere de la evaluación de estado o problema sujeto de mejora en una organización, también llamado diagnóstico, sobre el cual se identifican los objetivos por lograr y el planteamiento de estrategias y planes para alcanzar los objetivos definidos, con el correspondiente aporte de recursos. La asesoría tiene en la actualidad una orientación colaborativa, que se desarrolla en función de mostrar alternativas a los responsables dentro de la organización, para que se tomen las decisiones necesarias.

En los últimos años, el sector de servicios se ha convertido en una fuente importante de ingresos y empleo en el país. En efecto, su participación dentro de la actividad económica fue del 58% durante el primer trimestre del 2013, superando la ponderación de sectores tradicionales como el agro y la industria (18% conjuntamente). Más aún, el desempeño reciente de las actividades del sector, particularmente de servicios sociales, y establecimientos financieros – servicios empresariales (acá se puede contemplar a las empresas que prestan consultorías y asesorías), contrarrestado los bajos resultados de la industria, el agro e incluso la minería.

A nivel estructural, la Encuesta Anual de Servicios de 2011, publicadas por el Dane, reveló que las actividades empresariales junto con las de alquiler e inmobiliarias fueron las de mayor concentración de empresas de servicios donde registraron un 53.2% del total, además del más alto nivel de producción bruta ($33.3 billones, 37.6% del total).

En síntesis el reciente desempeño del sector de servicios viene creciendo al 5 % anual en el primer trimestre del 2013, tal como lo refleja la siguiente gráfica: (1)



Fuente: cálculos Anif con base en Dane - Muestra Trimestral de Servicios.

Gráfico 4:1 Crecimientos sector servicios en Colombia.

De igual manera, es importante tener en cuenta la realidad Regional en cuanto a la perdurabilidad o permanencia de las empresas en el Mercado, donde claramente se ve reflejada en la siguiente gráfica:

Gráfico 4:2 Permanencia empresarial en Antioquia

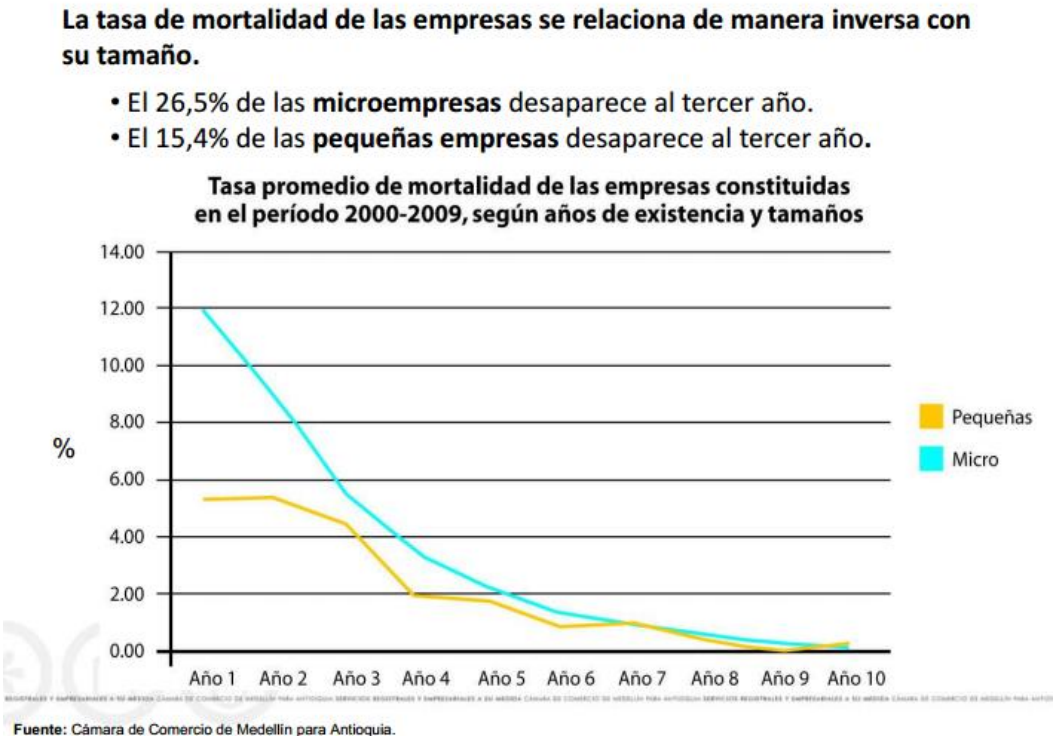


Gráfico 4:3 Tasa mortalidad empresas en Antioquia

Ya entrando un poco al subsector que nos corresponde como es el de consultorías y asesorías, es claro comenzar con decir que a nivel nacional se encuentra poca información y desactualizada sobre la Consultoría y Asesoría empresarial ya que se trata de un bien intangible que no siempre se registra. Adicionalmente no existe un gremio visible y formal que la representen salvo la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial –MSCE- del Sena.

De acuerdo con cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE), el sector de la consultoría representa en Colombia el 4,47% del total de oferta de producción nacional a precios constantes establecida en el año 2007, con una cifra de $27.414.002, frente a $578.114.449. Así las cosas, se establece que el peso de esta actividad es relativamente bajo; sin embargo, al comparar con el producto que tiene la mayor participación, “Sustancias y productos químicos”, con 5,56% del total, se hace muy cercano este resultado como segmento de análisis en las Cuentas Nacionales del DANE. Bajo esta misma fuente, también revela que en términos generales, en pesos por servicios prestados en Colombia, doce se pagan a nacionales y uno a extranjeros, insinuando la presencia de una fuerte

calidad y cantidad de este sector en el mercado nacional. Por lo anterior, se puede afirmar que la empresa colombiana prefiere mayoritariamente la consultoría nacional frente a la internacional, aunque no se pueden establecer en este momento las causas que generan esta preferencia (3).

Uno de los mejores instrumentos para tasar la economía de un país es la medición de la generación de empleo por sector. Un indicador es conocer los sectores que más emplean en el país.

Los datos del Banco de La República y el DANE, revelan estas tendencias de los sectores que más generan empleo en Colombia y se distribuye así:

Sectores	**% empleados**
Petróleo & Gas	19%
Consultoría y Servicios	17%
Manufacturero	15%
Industria Farmacéutica	10%
Financiero y bancario	10%
Minería	7%
Ventas y Mercadeo	**7%**
Printing services/Comunicación	5%
Energía	3%
Seguros	3%
Prestación de servicios de salud	2%
Consumo masivo	2%
Educación	2%
IT	2%

Tabla 1 Participación de sub-sectores en sector servicios

De igual manera el último trimestre de 2012 se caracterizó por una altísima demanda en cargos financieros y ventas y mercadeo, entre ellos: Dirección de Mercadeo, Gerencia y Vicepresidencia. Hubo además una fuerte presencia de demanda de cargos para Venezuela y Panamá, manejados desde Colombia, entre ellos:

-Consultoría: compensación y beneficios, Perfiles comerciales, gerentes de proyecto, y gerentes de equipos especializados

Según el DANE, en las cuentas nacionales trimestrales al cierre del trimestre II del 2013 y asumiendo que las Consultorías y Asesorías se encuentran clasificadas en Actividades empresariales bajo el sector de servicios encontramos crecimientos en el valor agregado del sector reflejado en cifras en miles de millones de pesos del 2 y 3 % comparado con los dos primeros trimestres del 2012.

Periodo		Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	Intermediación financiera	Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	Actividades empresariales y de alquiler	Subtotal Valor Agregado	PRODUCTO INTERNO BRUTO	Crecimientos
2012 Pr	I	22.985	6.107	9.437	7.487	105.507	116.885	
	II	23.180	6.201	9.494	7.516	106.167	117.706	
	III	23.332	6.290	9.543	7.537	106.543	117.663	
	IV	23.731	6.479	9.628	7.652	108.017	119.638	
	Anual	**93.228**	**25.077**	**38.102**	**30.192**	**426.234**	**471.892**	
2013 Pr	I	23.734	6.463	9.711	7.629	108.356	120.010	2%
	II	24.093	6.573	9.793	7.771	110.696	122.601	3%

Tabla 2 Comportamiento sector de servicios

Por efectos de la globalización, cada vez más las sociedades permiten y admiten nuevos servicios y productos dados los cambios individuales y sociales que se imprimen. Para ingresar a mercados internacionales, en materia de servicios de consultoría de gestión, se deben considerar tanto los aspectos multiculturales y los factores de la globalización como los específicos de la región o país objetivo y la visión integral de los sistemas normalizados.

Adicionalmente y sin lugar a dudas, las consultorías y asesorías de empresas se han convertido en uno de los negocios más buscados y populares en la actualidad, esto se da como consecuencia de nuevas situaciones económicas y laborales a las que se enfrentan la nación y se caracterizan por:

- Una marcada reducción en los niveles de contratación directa en las medianas y grandes empresas.
- La permanente necesidad de estas mismas empresas de continuar realizando esas mismas tareas para las que anteriormente se contrataba a profesionales por nómina, mientras que ahora se prefiere hacerlo por medio de sub-contrataciones.
- Un creciente interés por establecer su empresa propia entre jóvenes recién egresados de estudios técnicos y profesionales en diversas carreras y por parte de trabajadores maduros con experiencia que han sido desplazados recientemente de sus empleos,.

Estas características hacen que la competencia dentro del sector de servicios y subsector de consultoría cada día tenga más competencia, exigiendo tener una adaptación constante al cambio del entorno para asegurar la perdurabilidad rentable en el tiempo.

4.4 Análisis de la compañía.

El concepto "Marketing deportivo" es relativamente nuevo, tal vez el término ha sido utilizado con mayor énfasis en los últimos años, vinculando la amplia gama de actividades comerciales ligadas al mundo de los negocios deportivos, masificados, el cual no deja de sorprender por su crecimiento y evolución en el ámbito internacional.

Hoy muchas empresas intentan incursionar en tema de mercadeo deportivo, con distintos grados e intensidades, porque han percibido en mayor o menor medida, una integración de intereses, los cuales pueden brindar beneficios para su desarrollo organizacional y crecimiento ante mercados cada día más complejos y en proceso de cambio permanente, tanto a escala local como internacional.

La esencia del mercadeo deportivo es la capacidad de interpretar el cambio permanente del deporte para crear "valor", "entusiasmar" y "provocar deseos. En términos generales, cualquier organización que crea o facilita el desarrollo de un producto deportivo para su consumo individual, social u organizacional es parte de la industria deportiva.

Hoy día tenemos podemos ver el marketing deportivo como un medio para lograr el propósito de las compañías en términos de sus objetivos y planificaciones a largo plazo, sus planes de posicionamiento de marca. El camino para hallar una ventaja diferenciadora y sostenible o como dice Molina Aguilar "Una forma de expresión del propósito estratégico de la institución".

Para llegar al público objetivo deseado se debe tener en cuenta en el proceso de conocimiento del consumidor lo siguiente:

- La práctica deportiva: deporte que un consumidor ejercita, posea ésta un carácter competitivo o simplemente recreativo.

- La investigación y la segmentación de los mercados, teniendo en cuenta la característica de cada deporte, equipo o deportista a asociar.
- La identificación del consumidor con base en las preferencias deportivas: respecto a un determinado deporte en cuanto a un mayor grado de satisfacción por parte del consumidor, destacando, que implica el grado de carácter afectivo.

Tanto la práctica activa del deporte como las preferencias individuales, están ligadas a la influencia social y del ambiente cultural que un consumidor percibe, consciente o no, para su ejercicio.

Identificar deseos y necesidades es de singular importancia estratégica, ya que posibilita:

- Conocer las tendencias de consumo.
- Predecir conductas actuales y potenciales de compra presentes y/o futuras.
- Definir los productos o servicios que satisfagan la correcta necesidad del consumidor.

En esencia el mercadeo deportivo centra su trabajo en, fomentar mecanismos de venta y promoción como el Merchandising, pues los mismos aportan beneficios tangibles e intangibles que se pueden derivar de la venta de productos alusivos a un equipo (marca) o la imagen de un deportista (producto).

Los recursos para las federaciones, ligas, clubes o equipos deportivos profesionales, inclusive los deportistas que son una marca, provienen de diversas fuentes de ingresos: venta de derechos de imagen, (productos y servicios), venta de derechos comerciales (televisión, publicidad, patrocinios y demás), venta de boletos, transferencia o “venta” de deportistas en los casos que corresponda.

EL PATROCINIO DEPORTIVO

Es la asociación distintiva que se establece entre una marca o empresa y una determinada marca o equipo, o seleccionado deportivo en sus distintas disciplinas; o de una marca o empresa y determinados deportistas y eventos de distinta magnitud (campeonatos mundiales, campeonatos regionales, locales y continentales, copas deportivas, ligas deportivas, olimpiadas y competencias en general), con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos y/o expandir transferencia de imagen.

El patrocinio pretende no sólo generar motivación e interés de los consumidores, sino también a construir un lazo para que las relacionen con la marca o empresa, de la mano de las motivaciones, las sensaciones, los valores, los significados que los equipos, jugadores y eventos producen. De esta manera, se provoca un inmediato incremento de la comunicación y con ella un reconocimiento del patrocinador.

Las tendencias en el mercado del deporte cambian de la noche a la mañana con relación tanto a las preferencias del consumidor como a la estructura y la composición del mercado en sí; por eso no debemos seguir por el mismo camino que se tenía, debemos tomar como referencia lo que se está haciendo a nivel mundial y traerlo a nuestro contexto (globalización), esto nos permitirá estar a la vanguardia. En consecuencia los ejecutivos a cargo de las gerencias deportivas no pueden desconocer todas estas variaciones, y será preciso, dirigir sus esfuerzos para profundizar el conocimiento del entorno competitivo y la comprensión apropiada del mercado deportivo y de esta manera poder desarrollar un plan estratégico eficaz.

El mercadeo deportivo es una construcción integral compuesta por un conjunto de herramientas estratégicas y operativas diseñadas para analizar proyecciones y tendencias, sobre las necesidades y los deseos de los consumidores del deporte. Sin embargo a pesar de su enorme desarrollo, muchas instituciones deportivas centran su interés y foco comercial en producir y vender servicios en vez de delimitar y satisfacer los deseos de los consumidores.

El mercadeo deportivo en diferentes empresas es utilizado como una manera de generar un vínculo con el mercado en particular, ya que es una actividad muy sensible al consumidor. Patrocinar un evento o deportista tiene varias razones de negocio; llegar a nuevos segmentos de consumo, sostenimiento de la marca el uso de un medio publicitario diferente a los tradicionales, buscando una relación muy importante entre el deporte y el consumidor que se traduce en la simpatía por un equipo, deportista o programación.

4.5 Caracterización de los clientes.

Nuestros clientes se pueden diferenciar por segmentos según su naturaleza en cuanto al ámbito deportivo se refiere.

Las federaciones y ligas tienen como principal función regular, organizar, fomentar y patrocinar el deporte, y por ende las personas que lid

eran estas organizaciones, son personas altamente capacitadas en su formación. En Colombia son puestos públicos y esto conlleva a tener personas ligadas a la política, cultura y academia. Son personas más abiertas a visiones de tener ayudas externas para debatir constructivamente acerca de sus planes estratégicos con el fin de implementarlos para mejorar en su accionar. Hacen parte de la generación Baby Bommer, más conocidos como los hijos de la guerra, nacidos entre el 43 y 64.

Los clubes y equipos deportivos se caracterizan por tener un contacto más visible con la hinchada, por lo tanto la dirección de éstos está a cargo de personas de una generación más joven, que han estado ligadas al deporte hasta el punto de haber sido profesionales de éste y si no han tenido un bagaje por altos cargos en empresas privadas. Son entes privados, por lo tanto tienen mayor autonomía en decisiones administrativas y de inversiones en cuanto a servicios que requieran como soporte de su área administrativa.

Los deportistas que son generadores de imagen frente a la comunidad, en especial, de sus seguidores y por ende de la hinchada, son una marca que se debe de gestionar y consolidar por el nivel de impacto que tienen en su accionar en la sociedad, es decir, se debe de implementar acciones y planes estratégicos en esta figura pública que genere cultura y formación fundamentadas en el Mercadeo que les permita que se cree y fortalezca una hinchada que permita que en el tiempo el deporte sea guía de un estilo de vida y para éste un generador de ingresos personales que fortalezcan sus patrimonios y así en parte retribuyan a la sociedad con obras y un valor agregado al deporte.

Las personas encargadas de liderar la gestión administrativa de las empresas que son principalmente los gerentes y son con los que se tendría acercamiento para ofrecer los servicios de consultoría. Por su experiencia y conocimiento, dimensionan la necesidad de tener esa ayuda externa de personal capacitado y especializado en temas de Consultoría especialmente en Mercadeo. Estas personas hacen parte de la generación X nacidos entre los años de 1961 y 1981, esto quiere decir que su edad oscila entre 25 y 45 años y su lema principal es “Todo es bueno mientras otros lo digan”. Este grupo se reconoce por dedicar más horas al trabajo que el resto de

personas mientras sucede lo contrario con el estudio y se consideran en migración hacia la era digital.

Por tratar de empresas en el sector deportivo la tendencia a que la persona sea del género masculino es alta y se puede decir que es aproximadamente del 85%.

4.6 Preocupación de la compañía.

Como lo vimos anteriormente el entorno se dirige cada vez hacia un mundo más deportivo y saludable, esto genera tranquilidad a la hora de iniciar el proyecto, sin embargo también hay una preocupación causada por la tendencia que tienen las empresas hacia la poca inversión, en especial cuando se habla de conocimiento, siendo este el servicio realmente ofrecido en consultorías y asesorías. La valoración especifica de un servicio que es intangible es sumamente complejo y subjetivo, por este motivos muchas empresas buscan el beneficio económico dándole un valor al servicio inferior al realmente valorado, sin tener en cuenta el tiempo, dedicación y dinero que puede invertir cada empresa o el mismo consultor en adquirir los conocimientos que posee.

Con el fin de ahorrar en gastos se ve como una posibilidad la contratación de personas durante un tiempo determinado, el cual está dado por el tiempo que tarde el desarrollo, implementación y estabilización de un proyecto o estrategia. La austeridad en recursos que se pueda presentar en el gremio será por lo tanto un factor sumamente influyente.

Por otro lado se presenta la siguiente problemática; para crear hinchas se debe comenzar por un trabajo social conjunto, ya que uno de los principales factores para que la gente se ausente de los escenarios deportivos es la violencia, este factor se presenta principalmente en el fútbol, la violencia no es algo nuevo y es tan vieja como el mismo deporte, los primeros acontecimientos registrados datan de 1925. ¿Pero que ocurre en el deporte para que este genere violencia?:

- Para algunos aficionados los escenarios deportivos son un lugar de violencia, donde la brutalidad, las palabras y los actos ordinarios son expresiones que forman parte de la fiesta.

- Existe una tendencia generalizada a buscar expresiones que generen emociones, sensaciones e impresiones del espectáculo deportivo. Lo técnico sólo es comprensible por quiénes

han participado en el deporte, mientras que las palabras con lenguajes groseros parecen que llegan a todos los niveles y tipo de público.

- Con más frecuencia, cuando se habla de dirigentes, surgen agresiones verbales gratuitas, ofensas innecesarias y difamaciones.

- A los deportistas se les busca declaraciones de alto impacto, en las que a veces van insultos o provocaciones. Unas veces para hacer presión y conseguir un mejor resultado, en otras para acaparar la atención del público.

- La mala interpretación de los hechos o de jugadas que suceden a gran velocidad se suelen realizar con vehemencia, cuando se debería emplear sólo en las ocasiones importantes. Y en ese ambiente, se suele llegar a acusaciones y amenazas.

En resumen, la violencia verbal transmitida por todos los agentes participantes del deporte también forma parte del ambiente y puede ayudar a que se inicien actos de violencia, todo esto debe ser trabajado en conjunto por todos los agentes que influyen, ya que es la única manera de lograr el cambio en algo que se convirtió en parte de la cultura deportiva, para el cambio definitivo de algo que se encuentra sembrado en esta, donde es necesario de acciones continuas y contundentes las cuales logren su efecto esperado en un rango de tiempo considerable.

Por lo tanto se debe partir por implementar capacitaciones en cuanto a lo reglamentario de cada deporte, logrando que se genere una comprensión y aceptación de situaciones latentes en el juego, mitigando el riesgo de cualquier brote de violencia.

5. ENFOQUE DE MERCADEO

Como bien sabemos, el Mercadeo es esencial, necesario en cualquier empresa, pequeña o grande, convirtiéndose en el timón de ésta. De ahí su importancia ya que el mercadeo es el generador de ventas y de rentabilidad, garantizando el éxito de la comercialización de su producto o servicio, logrando que el mercado adquiera comportamientos de compra que se resumen en el prueba o conozca, consuma y vuelva en los consumidores, donde éstos cubren una necesidad y se les facilita un momento y una experiencia inolvidable.

5.1.1 Objetivos de mercadeo y servicio.

5.1.1 Mercados actuales:

Como se mencionó anteriormente, el Marketing deportivo es relativamente nuevo en el mundo, en cuanto a la implementación integral de las herramientas estratégicas potentes que se pueden evidenciar en este tipo de mercadeo, ya que las empresas, especialmente las que operan en nuestro país, las utilizan como "gancho" de acercamiento al mercado en particular y no como un plan estratégico y generador de valor para sus marcas.

El marketing deportivo se ha utilizado con mayor énfasis en las últimas décadas, vinculado con el desarrollo de una amplia gama de actividades comerciales ligadas al mundo de los negocios deportivos, masificados, el cual no deja de sorprender por su crecimiento y evolución en el ámbito internacional.

Un ejemplo de esto es que cada vez hay más marcas que apuestan por el patrocinio deportivo y ponen en marcha su campaña de marketing deportivo. Año tras año, vemos que las primeras posiciones pertenecen a aquellas marcas que invierten en patrocinio deportivo como parte de su estrategia corporativa y son fieles a los mismos activos que representan. Adidas (90,3%) y Nike (88,5%) son las marcas de equipamiento deportivo con mayor notoriedad espontánea en cuanto a su actividad de patrocinio de deportes.

Además, las marcas que apuestan por explorar nuevos formatos de marketing deportivo más allá de la publicidad pura y dura, obtienen mejores resultados. Sólo es necesario que nos fijemos como las marcas que encabezan el ranking (Adidas, Nike y Reebook) son ejemplos de buen marketing deportivo. Así, dichas marcas mantienen un proceso de innovación permanente en sus estrategias, aportando no sólo valor a su marca sino revolucionando el sector del marketing deportivo y haciéndole que avance a pasos agigantados.

Gráfico 5:1 Ranking marcas deportivas

Para entender este aspecto, sólo es necesario que nos fijemos en el caso de Nike. Desde hace un tiempo, esta marca deportiva ha dejado de lado la publicidad más convencional, y está centrando su estrategia en el marketing online basado en la creación de engagement. La marca empezó introduciendo un conjunto de servicios bajo el paraguas de Nike+, que permitían realizar una monitorización de la actividad deportiva diaria, tanto a nivel general como también con aplicaciones específicas según la actividad. Con el paso del tiempo, Nike ha conseguido crear una verdadera comunidad de corredores en torno a la marca Nike+, cuyo centro de toda su actividad está en www.nikeplus.com. Además, en torno a esta comunidad, la marca promueve concursos, promociones, retos. Su estrategia se ha alejado de los formatos tradicionales y su core se focaliza en el llamada Social Loyalty. Sin duda, un buen ejemplo de marketing deportivo.

En cuanto a resultados, observamos que las marcas que se concentran más en un ámbito deportivo específico, obtienen un mejor rendimiento en su inversión en patrocinio deportivo. Esto no ocurre en el caso de Nike y Adidas, que se convierten en líderes en casi todos los rankings. Asimismo, la estacionalidad es un elemento que puede penalizar a los patrocinadores en su inversión en marketing deportivo. Aquellas que invierten de manera continuada en estrategias de patrocinio deportivo o marketing de deportes obtienen un mayor rendimiento.

Por otro lado, Santander (34,5 % de notoriedad espontánea), Red Bull (16,3%) y BBVA (11,6%) ocupan los tres primeros puestos en el ranking para marcas no relacionadas con equipamiento deportivo. Se trata de marcas que, si bien su actividad no se relaciona directamente con el deporte, apuestan por el marketing deportivo para **reafirmar su posicionamiento, identificarse con sus valores y enriquecer la experiencia de marca.**

Gráfico 5:2 Ranking marcas no relacionadas con equipamiento

En Colombia se ha utilizado el marketing deportivo como herramienta para llegar de una manera más fácil a la mente del consumidor y así aumentar las ventajas competitivas. A pesar de ello, el negocio del deporte está siendo explotado de manera insuficiente porque debe ser visto de una manera más global. Se necesita unir fuerzas, organizarnos, romper esquemas e ir mucho más allá. Se sabe que en la última década el deporte como industria en América Latina ha atravesado una crisis que no es ajena a un profundo proceso de cambio económico, político y obviamente social, pero se debe estar preparado para contrarrestar los efectos de la crisis. Las federaciones, confederaciones deportivas, así como las instituciones deportivas y organizaciones empresariales,

presentan problemas comunes, que van desde la deficiente administración hasta lo estructural. Por ello se debe tomar un camino hacia el cambio, en la manera como se ha venido realizando el marketing deportivo en Colombia. Empezando por una reestructuración organizacional y por la creación de alianzas estratégicas.

Pero aunque son pocas las empresas que dimensionan la importancia del marketing deportivo, tenemos que admitir que contamos con grandes empresas interesadas en el deporte, que ya han venido estableciendo planes estratégicos de mercadeo deportivo. Tal es el caso de Bavaria S.A. con su "producto líder" Cerveza Águila, Patrocinador Oficial de la Selección Colombia de Fútbol desde ya algunos años. Pastas la Muñeca, patrocinador oficial de la Selección Colombia de Patinaje (Campeones mundiales). Cerveza Poker, Patrocinador de Once Caldas; campeón de Copa Libertadores de América.

Contamos con deportistas de condiciones excepcionales; tal es el caso de Mariana Pajón, Múltiple campeona mundial de BMX y medalla de oro en juegos olímpicos. Así mismo, Orlando Cabrera Ernesto Frieri y Julio Teherán, reconocidos jugadores de la Liga Profesional de Béisbol de los Estados Unidos (MLB); Otro caso es el de las figuras prominentes del patinaje, dándole múltiples campeonatos mundiales al país. Y qué decir de Julián Arredondo, Rigoberto Urán y Nairo Quintana ciclistas que dejaron en alto el nombre de Colombia en el Giro de Italia, También contamos con Orlando Duque campeón mundial de salto de gran altura Y si miramos el deporte que más mueve multitudes en el mundo, podemos encontrar a Falcao García, James Rodríguez, David Ospina, Camilo Zúñiga, Juan Fernando Quintero entre muchos otros que actúan en reconocidos equipos a nivel internacional. Y si nos vamos a deportes más exquisitos como el tenis, tenemos a Santiago Giraldo, Juan Sebastián Cabal, Alejandro falla y Robert Farah. Estos son apenas algunos de los deportistas con mayor proyección a nivel nacional e internacional.

Y otras muchas empresas que están en proceso de sensibilización acerca de la importancia del marketing deportivo y los beneficios recíprocos que se pueden obtener con unos buenos planes estratégicos. Es claro entonces que aún en las federaciones, ligas, clubes y equipos deportivos, las mismas empresas y deportistas que es nuestro foco, no se evidencian prácticas de este tipo de mercadeo, aunque en Coldeportes se animaron ya a contratar un programa de capacitación en esta

área, lo que se evidencia las oportunidades en estas entidades para que sea necesario el desarrollo del Marketing deportivo.

En base a este panorama actual de los mercados actuales que se evidencian en el Marketing deportivo, para que All Sports tenga éxito, el servicio que prestará debe ser conocido por los potenciales compradores, en este caso, federaciones, ligas clubes y equipos deportivos, empresas y deportistas. Sin mercadeo, los potenciales pueden nunca estar al tanto de las ofertas de nuestro negocio y éste puede no darse la oportunidad de progresar y tener éxito. El uso de mercadeo para promocionar tu producto, servicio y empresa ofrece a tu compañía la oportunidad de ser descubierta por los clientes potenciales.

5.1.2 Mercados Nuevos

Debemos tener en cuenta, que en Colombia existe hoy en día un nivel muy alto de afición deportiva, ligada a la gran cobertura nacional e internacional que se manifiesta en los espacios televisivos, radiales, prensa e internet logrando esa conexión con los aficionados al deporte.

Pese a esto, nuestro país, está aún muy lejos en cuanto a Marketing deportivo, al compararse a nivel internacional, aunque, en realidad no es Colombia es América Latina, excepto Estados Unidos, que se destaca por medio de sus Ligas como la MLB (Mayor League Baseball) donde en su implementación del Marketing deportivo se tiene la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte para crear “valor”, “entusiasmar” y “provocar deseos” que puedan ser ejecutados por los consumidores en el marco de su nueva ubicación social. Desde Colombia podríamos empezar a cambiar este panorama ya que tenemos mucho capital humano para lograrlo. Así mismo, contamos con gerentes muy bien preparados, capaces de liderar procesos de cambio.

En conclusión, En Colombia y, en general, en América Latina; si queremos salir del estancamiento en el que estamos en cuanto a marketing deportivo se trata, es importante introducirnos en el mundo de la globalización; teniendo en cuenta las tendencias del mercado global, tomando como referencia lo que está pasando a nivel mundial y trayéndolo a nuestro contexto para acomodarlo de acuerdo con nuestras características particulares.

Es por esto, que Colombia, en especial, nuestra región de Antioquia, tiene muchas oportunidades en este aspecto, y es donde All Sports, tiene como fin la formación de una hinchada en base a una cultura en el deporte, con las características y necesidades propias de nuestros aficionados, donde permita a las ligas deportivas, clubes y equipos deportivos, empresas y deportistas que implementen el marketing deportivo como lo hacen los referentes mundiales con éxitos y así se trascienda generación en generación permitiéndose siendo cada vez más rentables y populares en el ámbito deportivo y comercial

5.1.3 Productos/Servicios actuales.

Actualmente las Consultorías que se ofrecen en Mercadeo plantean soluciones estratégicas adaptadas a las necesidades reales de cada negocio, donde básicamente se aborda asesorías en temas específicos sobre lo que las empresas no conocen o no tienen experiencia, creaciones y ejecuciones de los planes estratégicos, disminuciones de los costos al disponer de servicios especializados en Mercadeo sin necesidad de crear departamento propio en las empresas, asesorías sobre temas particulares que permitan mirar una situación desde una visión diferente a la que las empresas tienen, asesorías en implementaciones tecnológicas y sistemas de información que les permita a las empresas mejorar su productividad, eficiencia y competitividad en todos sus procesos, entre otros.

Dependiendo del servicio que quiera adquirir la empresa, las consultorías tienen metodologías para alcanzar los objetivos planteados y se basan por pasos para lograr las expectativas y cumplir con los objetivos planteados. Los más comunes son el de elaborar un diagnóstico de la empresa donde se analiza lo histórico de ésta, permitiendo conocer la situación actual y real de la empresa. Luego pasan a estructurar y planificar el área de Mercadeo como tal, donde se crean o adecuan las políticas, los procedimientos, metodologías y herramientas necesarias para el buen funcionamiento de la estrategia que tiene Mercadeo y lograr los objetivos que tiene la empresa. De ahí pasan a desarrollar un plan de Mercadeo donde se definen como se va a competir, donde se va a competir, como se implementará el plan y la definición del Marketing mix. Teniendo esto proceden a desarrollar herramientas de medición y seguimiento de los logros, conocidos como los indicadores de gestión. Para terminar pasan a la ejecución e implementación del plan y las estrategias de

mercadeo definidas, con un continuo acompañamiento y seguimiento constante a los indicadores de gestión definidos previamente para la empresa.

Alguno de los beneficios o promesas de valor que plantean las consultorías a abordar este portafolio en consultoría en Mercadeo, son el del incremento de las ventas de la empresa, publicidad y comunicación de las marcas de manera efectivas, posicionamiento de las marcas, sistemas de comercialización más efectivas, conocimientos continuos de la competencia, implementación de herramientas de análisis y toma de decisiones, mayor rentabilidad, entre otros.

5.1.4 Nuevos Productos/Servicios.

All Sports, al tener como objetivo ser una consultoría que se especializará en el Marketing deportivo, y apostará por diferenciarse de las demás consultorías como lo vimos anteriormente, que solo se limitan a implementar las mismas metodologías y pasos para las empresas al realizar consultorías y asesorías en Mercadeo, es importante partir de que una vez nuestra empresa basada en sus servicios, se tiene que encontrar en el radar de los clientes potenciales, para que se aumenten las posibilidades de que los consumidores adquieran nuestros servicios. Mientras que el conocimiento y la experiencia se convierte en realidad, es también el punto en el que los nuevos clientes empiezan a correr la voz, diciendo en los escenarios donde se encuentren todos los colegas y tengan que ver con la actividad deportiva, acerca de este increíble servicio que adquirieron. Las ventas constantemente aumentarán a medida que se corra la voz. Sin el empleo de estrategias de mercadeo, estas ventas pudieran nunca haber sucedido; sin ventas, una empresa no puede tener éxito.

Al tener una visión estratégica, donde se diseñarán e implementarán estrategias (one to one) especializadas en el Marketing deportivo con cercanía y acompañamiento permanente con nuestros clientes, y diferenciándose de las demás consultorías en Mercadeo, All Sports tendrá como orientación el conocimiento continuo y actualizado del cliente con sus necesidades reales donde se diseñará un servicio con un portafolio único que cumpla con los objetivos y expectativas de la empresa y la realidad deportiva. A continuación se nombrarán esos nuevos servicios enfocados a la excelente implementación que tiene que tener el Marketing deportivo para alcanzar su éxito.

- Consultorías en Marketing Deportivo
- Organización y participación en eventos deportivos
- Programas de patrocinio
- Programas de fidelidad y CRM en Marketing deportivo
- Conferencias en liderazgo, coaching, y trabajo en equipo con personajes del deporte

Con todo esto, es importante destacar que el éxito de una empresa a menudo se basa en una sólida reputación. Y es a lo que All Sports quiere apuntarle en el mercado, a que la comercialización de estos nuevos servicios se base en el reconocimiento de éstos en los escenarios deportivos. Cuando una empresa llega a las grandes expectativas del público, su reputación se encuentra en un terreno más firme. A medida que su fama crece, se expande el negocio y aumenta las ventas. La reputación All Sports se construirá a través de la participación activa en el deporte, la comunicación efectiva, externa e internamente, y los servicios de calidad, que son creadas o apoyadas por el conocimiento especializado y experiencia en el ámbito deportivo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se describen a continuación los objetivos de mercadeo y del servicio que tendrá All Sports a cinco años.

- Posicionar la empresa como líder en Consultoría de Marketing deportivo a nivel del departamento de Antioquia y posteriormente a nivel nacional
- Tener una participación en el mercado mínima del 5% de las consultorías en Marketing deportivo.
- Incrementar las ventas de las empresas mínimo en un 5% adicional con las implementaciones del Marketing Deportivo.
- Posicionar la empresa como líder en servicio de consultorías de Marketing Deportivo, donde nuestros clientes nos identifiquen por un servicio al cliente, amable y con efectividad y conocimiento.

5.2 Mercados objetivos

Definir nuestro mercado objetivo o target es uno de los puntos clave de éxito para All Sports. En la identificación del target en el mercado a los que va dirigido los servicios de All Sports se debe de tener claro cuáles son las entidades u organismos asociativos privados o públicos que son necesarios

para el deporte para el desarrollo y promoción de éstos, además de regularlos e impulsarlos a la competitividad.

En el último trabajo del Instituto Colombiano del Deporte COLDEPORTES, logró consolidar la siguiente información, que aunque parcial, permite realizar un análisis bastante aproximado hacia la comprensión de nuestro mercado objetivo por lo menos desde el ámbito organizativo y de dirección, del cual se destacarán los siguientes hechos:

Hay **43 Federaciones Deportivas** registradas oficialmente, de las cuales:

Únicamente tres (automovilismo, golf y karts) están conformadas por clubes. El resto por ligas, que supondría su presencia en las distintas regiones del país. Por ejemplo, como se observa en la gráfica (ver gráfico 5.3), sólo 17 Federaciones tienen presencia en más de 15 departamentos (si se tiene en cuenta que hay una liga por departamento), es decir apenas cerca del 46% de las mismas. De ellas habría que mencionar especialmente el caso del fútbol que tiene presencia en todo el territorio nacional, fútbol de salón, taekwondo y tejo en 26 departamentos, atletismo en 25, baloncesto, ciclismo en 23 y voleibol en 22 de ellos, ratificando, que efectivamente son los deportes que presentan una mayor cobertura por su popularidad en el orden nacional.

Pero llama igualmente la atención que 10 Federaciones apenas hacen presencia en menos de 10 departamentos, básicamente deporte de élite como el bridge con apenas tres ligas, vela y squash con cuatro, esgrima y ecuestres con seis y esquí con siete.

Gráfico 5:3 Cobertura nacional por federación

Como las ligas, clubes y equipos deportivos se encuentran reguladas por las reglas de las

COLOMBIA, DEPORTE ASOCIADO, ESTADÍSTICAS BASICAS. AÑO 2000

	FEDERACIÓN	DEPORTE OLÍMPICO	LIGAS AFILIADAS	PARTIC %	CLUBES AFILIADOS	DEPORTISTAS FEDERADOS	PARTICI %	TECNICOS	PARTIC %	JUECES	PARTICI %
1	ACT. SUB ACUÁTICAS		10	1.95%	ND	1100	1.14%	8	0.61%	ND	
2	AJEDREZ		17	3.32%	ND	3270	3.38%	17	1.30%	ND	%
3	ATLETISMO	1	25	4.88%	320	5100	5.27%	70	5.34%	290	12.67%
4	AUTOMOVILISMO			%	8	400	0.41%	ND		50	2.18%
5	BALONCESTO	1	23	4.49%	ND	4966	5.13%	267	20.38%	204	8.91%
6	BÉISBOL	1	13	2.54%	ND	8000	8.27%	14	1.07%	200	8.74%
7	BILLAR		16	3.13%	ND	1400	1.45%	ND		40	1.75%
8	BOLO		11	2.15%	78	780	0.81%	ND		ND	
9	BOXEO	1	19	3.71%	ND	700	0.72%	60	4.58%	30	1.31%
10	BRIDGE		3	0.59%	ND	529	0.55%	15	1.15%	10	0.44%
11	CICLISMO	1	23	4.49%	110	1063	1.10%	75	5.73%	80	3.49%
12	DTIVA. MILITAR		23	4.49%	ND	650	0.67%	40	3.05%	ND	
13	ECUESTRE	1	6	1.17%	ND	373	0.39%	16	1.22%	57	2.49%
14	ESGRIMA	1	6	1.17%	ND	220	0.23%	ND	%	ND	
15	ESQUI		7	1.37%	ND	105	0.11%	ND	%	15	0.66%
16	FÚTBOL	1	30	5.86%	ND		000%	ND	%	ND	
17	FÚTBOL SALÓN		26	5.08%	80	4152	4.29%	90	6.87%	224	9.79%
18	GIMNASIA	1	13	2.54%	ND	2500	2.58%	50	3.82%	145	6.33%
19	GOLF			%	43	11500	11.88%	ND		60	2.62%
20	JUDO	1	10	1.95%	ND	3800	3.93%	30	2.29%	40	1.75%
21	KARATE-DO		11	2.15%	112	4819	4.98%	22	1.68%	22	0.96%
22	KARTS			%	8	120	0.12%	ND	%	30	1.31%
23	LEV. PESAS	1	16	3.13%	ND	350	0.36%	24	1.83%	22	0.96%
24	LUCHA	1	14	2.73%	ND	1400	1.45%	ND	%	50	2.18%
25	MOTOCICLISMO		9	1.76%	ND	400	0.41%	ND	%	6	0.26%
26	NATACIÓN	1	15	2.93%	ND	2900	3.00%	120	9.16%	350	15.29%
27	PATINAJE		18	3.52%	ND	8000	8.27%	31	2.37%	ND	
28	SOFTBOL		13	2.54%	ND	5200	5.37%	14	1.07%	30	1.31%
29	SQUASH		4	0.78%	27	600	0.62%	38	2.90%	2	0.09%
30	TAEKWONDO	1	26	5.08%	ND	400	0.41%	60	4.58%	30	1.31%
31	TEJO		26	5.08%	ND	10000	10.33%	14	1.07%	125	5.46%
32	TENIS CAMPO	1	16	3.13%	ND	700	0.72%	160	12.21%	ND	
33	TENIS DE MESA	1	17	3.32%	ND	598	0.62%	17	1.30%	60	2.62%
34	TIRO Y CAZA	1	12	2.34%	ND	2200	2.27%	10	0.76%	ND	
35	TRIATLÓN	1	8	1.56%	ND	500	0.52%	15	1.15%	15	0.66%
36	VELA	1	4	0.78%	7	189	0.20%	3	0.23%	20	0.87%
37	VOLEIBOL	1	22	4.30%	ND	7800	8.06%	30	2.29%	82	3.58%
	TOTAL		512	100%	793	96.784	100%	11.310	100%	2.289	100%

federaciones nos pueden dar una estimación aproximada de la participación y composición de cada una de éstas como lo muestra el siguiente cuadro (Ver tabla 3).

Tabla 3 Estadística básica deporte asociado

Con este panorama podemos identificar oportunidades en estas organizaciones ya que no existen estrategias ni mecanismos adecuados que permitan encadenar el proceso del deporte formativo con las perspectivas del alto rendimiento.

Será indispensable precisar de estrategias, parámetros y metodologías técnica y científicamente diseñadas que permitan materializar en acciones concretas los esfuerzos que en la base del deporte se realiza y que de manera real y efectiva alimente el alto rendimiento deportivo.

De igual manera, se observa como Las Federaciones deportivas, no tienen mecanismos de apoyo, seguimiento y de evaluación sobre las ligas y éstas sobres los clubes y equipos deportivos que la conforman, en cuanto al desarrollo técnico-administrativo de sus respectivos afiliados.

La gestión de recursos de orden financiero, depende fundamentalmente de las asignaciones presupuestales que Coldeportes destina para tal fin, aunque algunas de ellas de orden privado como los clubes y equipos deportivos, han encontrado fuentes alternativas de financiación a través de la actividad deportiva como tal y de la participación del sector privado. En tal sentido, las estrategias de comercialización del deporte asociado aún se encuentran lejos de los promedios internacionales.

En cuanto a la parte de valorar el mercado de las empresas que destinan recursos desde mercadeo para apalancarse con sus estrategias por medio del deporte, es una tarea prácticamente difícil de dimensionar y estimar en el mercado nuestro, ya que hay pocas empresas que en su accionar definen como políticas y plan estratégico implementar Marketing deportivo. De ahí todo el potencial para trabajar y concientizar a las empresas que tienen como palancas de crecimiento potencializar sus marcas mediante el deporte, trabajar conjuntamente en el desarrollo e implementación del Marketing deportivo.

5.3 Puntos diferenciales

Identificar esos atributos que nos harán diferentes de la competencia será fundamental para el éxito de All Sports.

Como se ha mencionado en puntos anteriores, All Sports será una consultoría especializada en el Marketing deportivo, con un portafolio único en el mercado q se ajuste a las necesidades reales de nuestros clientes. La metodología será el de trabajar one to one conjuntamente con los clientes para proporcionarles todo el conocimiento para crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes rentablemente, buscando lograr los máximos ingresos por cliente.

Como base para lograr esta diferenciación All Sports se guiará en sus valores corporativos y en el servicio personalizado que prestará, por lo cual se definieron los valores, la ruta del cliente satisfecho y el ciclo del servicio para garantizar esto, de la siguiente manera:

Los valores son los criterios o las maneras de ser y de comportarse, consideradas o estimuladas por una persona o colectividad y establecidos como medida para juzgar la importancia de las personas, los objetos socioculturales o las metas perseguidas por la organización.

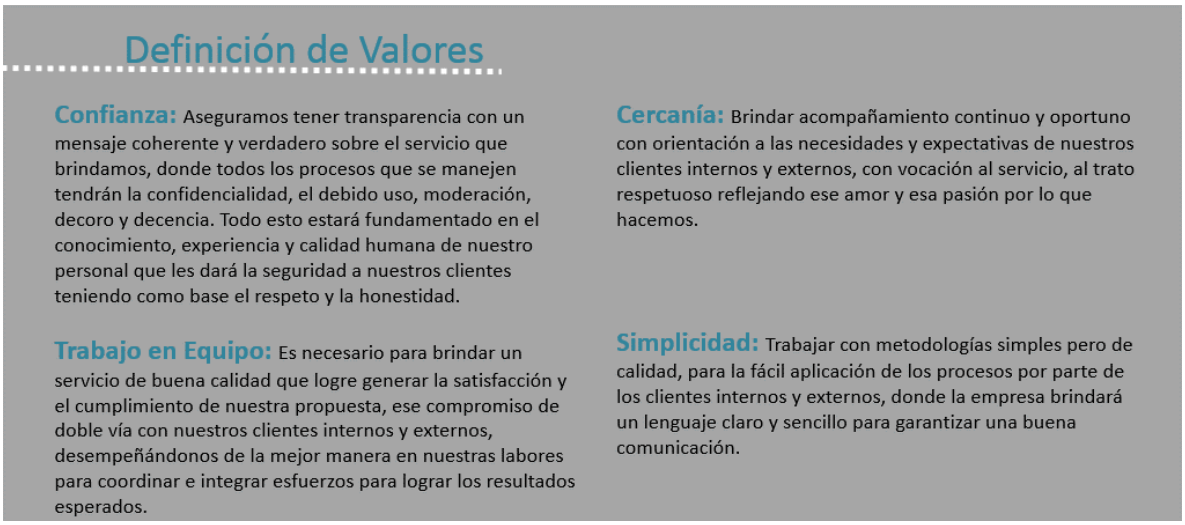


Gráfico 5:4 Definición de valores

La ruta del cliente satisfecho, identificará todos los procesos, acciones y personas que se involucran en la satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestros clientes para entender si se está cumpliendo con la promesa del servicio que ofrece All Sports. Este se mide desde el primer factor cuando se inicia a planear el servicio, asegurando una satisfacción del cliente que se encuentra compuesto básicamente por elementos de excelencia en el servicio al cliente tales como:

- El servicio
- La atención personal
- Las condiciones y/o ambiente físico.

Gráfico 5:5 Ruta del cliente satisfecho

Con la identificación de cada etapa de la ruta del servicio se evidenciarán los momentos de verdad con el cliente, es decir en los procesos en los cuales se tiene cualquier tipo de contacto con el cliente, de esta manera aseguramos que se garantice un servicio óptimo en todo momento, esto se encuentra estipulado en el ciclo del servicio que será implementado por All Sports (Ver gráfico 5:6)

Gráfico 5:6 Ciclo del servicio

5.4 Posicionamiento

En Mercadeo, conocemos al Posicionamiento como a la imagen que ocupan los productos, marcas, servicios, o empresas en la mente de los consumidores. Dicho posicionamiento se construye a partir de la percepción que tienen los consumidores de nuestros productos, marcas, servicios o empresas de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar a los productos, marcas, servicios o empresas desde la imagen que se tiene actual a esa imagen que deseamos tener.

Los factores que All Sports tendrá en cuenta para plantear dicha estrategia de posicionamiento serán los siguientes:

- La **diferenciación** es un factor importante dentro del posicionamiento de All Sports
- El posicionamiento de All Sports tiene que proporcionar **beneficios relevantes** para nuestros clientes.

- Es importante posibilitar **la integración** de la estrategia de posicionamiento dentro de **la comunicación** de All Sports
- La posición que All Sports desea alcanzar debe ser **rentable**
- El posicionamiento de All Sports debe entenderse como un **proceso de perfeccionamiento** liderado por ese trabajo en conjunto con nuestros clientes, con un incremento de ese valor agregado que le ofrecemos a nuestros clientes buscando tener siempre ventajas competitivas.

Con base a lo anterior, se decidirá por tener una estrategia de posicionamiento basada en los usuarios de nuestros servicios, donde está enfocado en el perfil de cada usuario en específico con sus necesidades y expectativas basadas en el conocimiento y especialización en el tema que les brindará All Sports, buscando que los clientes finales se identifiquen con los planes de acción que las empresas implementen en lo referente al Marketing deportivo.

Sin embargo como All Sports es una empresa nueva, y cuenta con un nivel de inversión moderado, se establecieron objetivos de posicionamiento bastante agresivos, teniendo en cuenta que el mercado del Marketing deportivo en Colombia es un mercado poco desarrollado Por esta razón se definieron las siguientes metas para los primeros 5 años de funcionamiento:

- ✓ ***Top of mind:***

All Sports deberá posicionarse como la empresa #1 en Colombia relacionada con la implementación en Marketing deportivo por medio de consultorías. Debe ser la de mayor top of mind dentro de su categoría.

- ✓ ***Top of heart:***

Además de ser la empresa #1 en top of mind, All Sports deberá ser reconocida como una marca que genera valor a sus clientes, posicionándose en la región y posteriormente en Colombia, con la mejor relación entre oferta de valor en servicio de las empresas de su género en la comunidad deportiva y en las empresas que adquieren servicios de consultorías.

- ✓ ***Awareness:***

Al menos 3 de cada 10 federaciones, ligas, clubes, equipos deportivos, empresas y los mismos deportistas que tienen una figuración pública reconocida e importante, que realicen acciones de Mercadeo ligadas al deporte con sus marcas, deberán conocer a All Sports, logrando un nivel de awareness mínimo del 30% de los consumidores objetivo.

- ✓ ***Top of hand:***

All Sports debe convertirse en una "marca de la gente deportiva", posicionándose como la principal opción en implementación del Marketing deportivo en Antioquia y Colombia en conjunto con nuestros clientes. Deberá ser un espacio donde se genere el conocimiento en el deporte y permita la conexión con encuentros de aficionados, patrocinadores, practicantes y amantes del deporte con las empresas.

Esto busca que ***All Sports sea identificada por el medio como una empresa apasionada por el deporte***, donde logra conectar a sus clientes con las personas a través de un vínculo emocional que genera la pasión por el deporte, ya que este sentimiento sobrepasa lo racional y es ahí donde las empresas tienen la oportunidad de potencializar su crecimiento.

En conclusión All Sports se encargará de guiar a las empresas para que en el ámbito deportivo se alimente dicha pasión posicionado sus marcas para lograr sus objetivos.

6. PROGRAMAS DE MERCADEO

6.1 Estrategias de producto

Debido a la diversidad inherente y poca estandarizada de los servicios que brindan las consultorías en mercadeo en especial en Marketing deportivo, se vuelve necesario describir los atributos funcionales y emocionales de cada uno de los servicios que se ofrecerán por All Sports de una manera general de las líneas del servicio que ofrecerá la compañía.

- Consultorías en Marketing deportivo: Contaremos con la experiencia y el conocimiento para desarrollar análisis del contexto y diagnóstico de nuestros clientes para el diseño, desarrollo e implementación de estrategias y planes de acción con sus empresas conjuntamente que permitan tener una eficiente comunicación con sus clientes finales e identificar oportunidades construyendo relaciones rentables y duraderas en el tiempo.
- Organización de eventos deportivos: Conseguiremos mediante la innovación, la generación de experiencias para que los clientes finales se conecten con sus empresas a través de la pasión que genera el deporte y todas las actividades que se desprenden de este contexto, generando resultados rentables para nuestros clientes. Cada evento deportivo contará con formas únicas en su desarrollo e implementación. Según las necesidades que se tengan se pueden desarrollar activaciones comerciales con las marcas en BTL y hospitality,
- Programas de patrocinios: Cabe anotar que el patrocinio es una herramienta fundamental en la publicidad con que las empresas y el deporte bajo el timón de las federaciones, ligas, clubes y equipos deportivos, empresas y deportistas generen valor que beneficie mutuamente a éstos con sus clientes finales. Para esto se contará con una evaluación y selección de acuerdo a los perfiles de nuestros clientes que impacten positivamente con sus marcas de un deporte o atleta que les genere valor en el mercado. Así mismo se tendrá la gestión y administración del deporte o del atleta en el tema del patrocinio.

- Programas de fidelidad y CRM: Se identificarán oportunidades que los clientes finales en los espacios de entretenimiento y de eventos deportivos evidencien para fidelizarlos y así ayuden a fortalecer la marca de nuestros clientes por medio del conocimiento.
- Conferencias en Liderazgo, Coaching, y trabajo en equipo: Gestionamos el recurso y talento humano capacitado e idóneo para este tipo de actividades para que nuestros clientes fortalezcan sus grupos de trabajo y sean más eficientes y asertivos en su accionar.

6.2 Estrategias de precio

All Sports es una empresa que tendrá un amplio portafolio con gran variedad. No cuenta con servicios estandarizados, ya que cada servicio es único e irrepetible ya que nos queremos posicionar como líder en exclusividad. Por esta razón, el precio no será fijo, en gran medida porque que esta termina siendo una responsabilidad principalmente del cliente según sus necesidades y objetivos que estos se estipulen.

Sin embargo, All Sports debe servir como un asesor externo comercial y de mercadeo para las federaciones, ligas, clubes, equipos deportivos, empresas y deportistas. Por esta razón, se desarrollarán algunos parámetros que servirán de guía para que nuestros clientes tengan en cuenta una aproximación de nuestros precios.

6.2.1 Parámetros para la fijación de precios.

Los principales elementos que determinan el precio por servicio del portafolio seleccionado que se les brindará a nuestros clientes son el costo por hora, costo por el tipo de servicio seleccionado en el portafolio brindado, y en algunos servicios donde se aplique se considerará la trayectoria del autor.

A continuación se desarrollan estos elementos que se han identificado como esenciales para la determinación del precio de un servicio ofrecido por All Sports.

- ✓ ***Costo por hora y costo por servicio:***

De acuerdo a estándares nacionales, el precio de servicio en consultoría en mercadeo se cobra por horas y se tiene como un mínimo el de 3 horas prestando dicho servicio. Sin embargo, no es estandarizado el precio por hora como tal, ya que se tiene en cuenta la experiencia y conocimiento del consultor que tiene en el tema abordado y esto entonces varía según las políticas de cada empresa consultora. Más que identificarnos como líderes en precio, queremos que el mercado nos vea como líderes en exclusividad ya que se abordará un tema que en el medio no es muy bien manejado y mucho menos se encuentren consultores especializados en el tema de Marketing deportivo.

En base a esto se tendrán precios diferentes por hora y por servicio para el primer año, ya que la naturaleza y complejidad de cada servicio ofrecido es distinta.

Producto/Horas	3 a 5 horas	6 a 10 horas	11 a 30 horas	30 a 60 horas	60 o más	
Consultoría en mercadeo	$ 250.000	$ 230.000	$ 200.000	$ 180.000	$ 150.000	
Eventos deportivos	$ 230.000	$ 200.000	$ 180.000	$ 160.000	$ 150.000	
Programas de patrocinios	$ 300.000	$ 280.000	$ 250.000	$ 210.000	$ 170.000	
Programas de fidelización y CRM	$ 250.000	$ 230.000	$ 200.000	$ 180.000	$ 150.000	
Conferencias	$ 2.000.000	$ 1.500.000				
Promedio x Hora	**$ 606.000**	**$ 488.000**	**$ 207.500**	**$ 182.500**	**$ 155.000**	$ 327.800

Tabla 4 Precios por servicio

- ✓ ***Trayectoria del autor:***

Indudablemente, el precio de los servicios tales como el de organización de eventos deportivos, programas de patrocinio y las conferencias en Liderazgo, Coaching, y trabajo en equipo, que involucran actividades comerciales con atletas o personajes afines para impulsar una marca deportiva estará directamente relacionado con el tipo de objetivos, necesidades y tiempo que se hayan pactado con las federaciones, ligas, clubes, equipos deportivos y las mismas empresas y deportistas para llevar a cabo con éxito la implementación de los servicios ofrecidos por All Sports.

La rentabilidad en promedio que maneja el sector de las Consultorías es del 38%. Como política de All Sports se tendrá una rentabilidad del 40% por cada tipo de servicio ofrecido en nuestro portafolio.

6.3 Estrategias de promoción

La publicidad y promoción de All Sports deberá estar dirigida y dividida a sus diferentes segmentos y públicos objetivos, ya que son nichos con fines totalmente diferentes entre sí y que no se pueden atender de igual forma. Es por eso que tendremos diferentes frentes de promoción para reclutar a las personas líderes que en parte son Gerentes en las federaciones, ligas, clubes, equipos deportivos, empresas y deportistas para que conozcan de la importancia y beneficios que trae esta consultoría especializada en Marketing deportivo.

- ✓ ***Estrategia de marketing a través de Relacionamiento Público***

Es importante resaltar que esa estrategia potente como es la del voz a voz, se empieza a construir en los eventos sociales, en especial, los que van ligados alguna actividad comercial dirigida al deporte. Esto se evidencia mucho en los clubes sociales privados donde se reúnen grandes empresarios y personajes que tienen afinidad con el ámbito deportivo o que son visionarios en el tema de invertir en eventos que tengan que ver con esta tendencia mundial del deporte, para tener oportunidad de negocios con All Sports se tendrá una persona inmersa en este círculo social en búsqueda de crear esos contactos que terminen en negocios como tal.

Como la tendencia para empezar a darse a conocer es utilizando el medio más fácil, rápido y económico, además de generar ese voz a voz importante, son las redes sociales, se destinará gran parte de los esfuerzos para tener estrategias ganadoras y dar a conocer a All Sports.

- ✓ ***Estrategia de marketing a través de Redes Sociales***

Crear una comunidad a través de redes sociales que interactúen entre ellas, enfocadas a generar tráfico a la página web de All Sports y a lograr viralidad entre sus miembros. El objetivo de esta estrategia no será vender sino dar a conocer contenido en el sitio y generar visitas, por ende de ver la magnitud e importancia que tiene el deporte en las vidas de los aficionados, practicantes, patrocinadores y la oportunidad que tienen las empresas de implementar un Marketing deportivo que genere hinchada y cree valor rentable y sostenible en el tiempo.
Tendremos presencia en las diferentes redes sociales más importantes del momento como:

- Facebook: Crear y diseñar una “Fan page” con contenido actualizado y exclusivo para los seguidores, con información de eventos, noticias, tendencias ligadas al deporte generando conexiones con los clientes y de cierta manera creando esas necesidades que quiere el público obligando a las empresas a actuar en este ámbito social y deportivo y así contactarnos.

  Tener contacto directo con los usuarios creando contenidos divertidos y que generen experiencias que a su vez generen voz a voz logrando ese link con nuestros potenciales clientes.

  Entre el contenido se podrá encontrar fotos, videos de eventos deportivos, noticias, estadísticas, encuestas, información y biografías personajes admirados en este ámbito deportivo, además de contar los beneficios e impactos que genera una buena implementación del Marketing deportivo a nivel mundial, donde en verdad, los ganadores son todos.
- Twitter: Crear una cuenta en Twitter que estará enfocada a generar contenido de marketing deportivo y todos los componentes que envuelven a ella.

  Responder inquietudes sobre las necesidades de los aficionados, practicante y deportistas para tener insights y más conocimientos como materia prima para nuestros clientes.

  Siempre tener links que direccionen a la página web
- YouTube: Abrir un canal en YouTube para montar videos relacionados con la implementación del Marketing deportivo, con los beneficios que puede traer All Sports a sus clientes.
- E-Blogger: Crear un blog en donde generemos contenido para la interacción de los usuarios a través de diferentes temas relacionados con el deporte. Con esto buscamos que se aumente la relación y retroalimentación por parte de los clientes finales que buscan satisfacer necesidades por medio del deporte y es ahí la conexión que tienen que tener nuestros clientes para potencializarse en su mercado.

En la página web de All Sports siempre habrá links visibles que lleven a los visitantes a ingresar a las redes sociales en las que hay presencia.

Conéctese con nosotros en:

- ✓ ***Imagen corporativa***

All Sports, es la unión de 2 palabras, all y sports

All Sports es el concepto que engloba todos los deportes realizadas por el ser humano para expresar una visión sensible y pasional acerca del deporte, sin enfoque de alguna disciplina en particular.

El manual de identidad visual de la marca define los parámetros fundamentales para la aplicación del logotipo de All Sports en cualquier comunicación gráfica, medio electrónico o producto digital. Esta guía presenta el sistema de símbolos coherentes y memorizables que buscan dar la idea de un todo, de tal manera que la imagen corporativa de la compañía permanezca estable en la mente del público.

Toda utilización o aplicación diferente a las aquí estipuladas se convierte en una alteración a la identidad, la cual se ha definido como un importante activo de la organización.

El logo símbolo de All Sports consta de tres partes básicas: el nombre, el símbolo y la definición de la marca.

Gráfico 6:1 Logo símbolo

6.4 Estrategias de distribución

All Sports al ser una empresa nueva, debe de buscar cómo ofrecer el servicio de la manera más eficiente posible para darlo a conocer a los clientes potenciales. Inicialmente contará con dos

canales de distribución, uno basado en la venta directa a través de los espacios tales como conferencias, simposios, reuniones de agremiaciones, entre otros, que nos permitan establecer contactos con los líderes de las Federaciones, ligas, clubes, equipos deportivos y las mismas empresas y deportistas para ofrecerles nuestros servicios. La otra será apoyada por toda la estrategia que se tendrá en las redes sociales y cuya venta se materializa en la página web de All Sports y contacto personalmente. No cabe desestimar las referencias que dentro del mercado los mismos consultores pueden proporcionados como a su vez alianzas estratégicas con otras consultorías. Sin embargo, la página web permite a la empresa tener contacto directo ya que llegan a través de los motores de búsqueda, SEO con palabras claves cuando busquen los servicios en Marketing deportivo y se hable del deporte, o por cualquiera de las formas de contacto vía red social.

7. ORGANIZACIÓN

7.1 Hojas de vida equipo de trabajo

Para la creación de All Sports, se congregaron 2 socios de la ciudad de Medellín con los mismos perfiles profesionales. Ambos con formación en la ingeniería administrativa de la Escuela Ingeniería de Antioquia, con experiencias en Mercadeo en importantes compañías del retail con experiencia en fidelización y conocimiento del cliente y el otro con experiencia en venta directa en el sector textil enfocado en planeación y proyecciones. Además de ambos ser apasionados al deporte.

Si bien estos socios no trabajarán directamente en el día a día de las consultorías ya que para esto se tendrá personal capacitado y con alta experiencia y conocimiento en el Marketing deportivo, si lo harán en el proceso de creación y estructuración de la idea de negocio.

Ambos trabajarán directamente en la compañía

Para complementar el equipo de trabajo, se contratarán algunos empleados directos y como se mencionó algunos expertos vía honorarios.

A continuación se explica un breve resumen del perfil profesional de los futuros empleados que contrataría la compañía vía outsourcing:

- ✓ ***Junta directiva (2 socios y 3 miembros adicionales a la junta)***

- ✓ ***Perfiles aliados comerciales***

Los siguientes son algunos perfiles de profesionales que trabajarán con All Sports.

Consultores en Marketing deportivo: Soportar toda la implementación de los servicios establecidos por All Sports.

Asesor legal: Soportar el proceso legal de la compañía, incluyendo contratos laborales, contratos de adquisición de los servicios, constitución de la sociedad, y demás temas legales relacionados con la actividad comercial de All Sports.

Asesor financiero y contable: Su función es apoyar el proceso contable y financiero de la empresa. Llevar los estados financieros, las liquidaciones en los pagos, movimiento de capitales, provisiones, manejo de divisas, pago de nómina, gastos e ingresos de la empresa, entre otros.

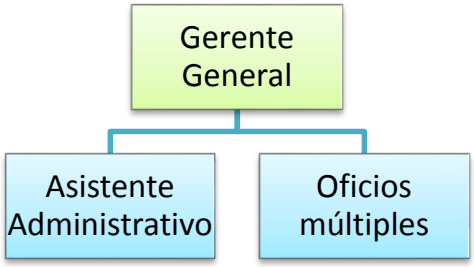
7.2 Organigrama

Inicialmente la estructura de All Sports será bastante pequeña, contando con únicamente 3 personas. Esto se debe a que la carga administrativa no es tan alta inicialmente. Después del tercer año, la empresa debe crecer horizontal y verticalmente, creando nuevas gerencias esenciales para el desarrollo del negocio.

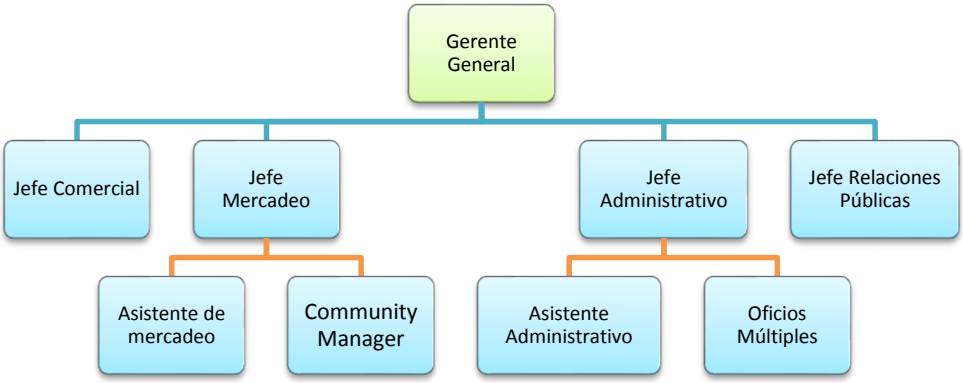
Se estima que después de 5 años, se estén generando aproximadamente 10 empleos directos

A continuación se muestran los organigramas para ambas etapas:

- ✓ ***Organigrama primer año***



- ✓ ***Organigrama quinto año***



7.3 Tipo de organización

Otra de las decisiones estratégicas que se debe tomar antes de comenzar con la empresa y que puede cobrará gran importancia a futuro, en especial en la relaciones gubernamentales o ante entes estatales es el tipo de organización jurídica que se va a constituir, pero antes de tomar dicha decisión, se deben tener en cuenta unos conceptos y términos importantes que permitirán la comprensión de algunas exigencias contempladas en las leyes y normas legales que regulan las empresas que se encuentran constituidas o trabajando dentro del territorio nacional.

En Colombia la ley comercial regula y da como opciones para constituir y bajo sus parámetros de sociedades comerciales las siguientes:

Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple (S. en C.), Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.), Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) y la Sociedad Anónima (S.A.).

Una vez se constituye una empresa, su operación y funcionamiento a través de uno o más establecimientos de comercio, se debe cumplir con algunos requisitos fijados por el Estado con el fin de garantizar la salubridad, seguridad, tranquilidad, confianza y convivencia en el ejercicio de las diferentes actividades económicas que se desarrollen.

Se ha decidido entonces que All Sports sea constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), Se ha llegado a la conclusión de crearla así bajo este tipo de sociedad debido a las diferentes ventajas que otorga, las cuales se mencionarán a continuación:

* Es más fácil de consolidar que otras sociedades ya que se hace mediante un documento privado registrado ante la cámara de comercio, proceso en el cual solo se puede demandar un día de tiempo, reduciendo considerablemente el tiempo que era necesario destinar para este primer paso tan importante.

*El costo de crearla mediante el documento privado es más económico que las demás opciones.

* No requiere un número mínimo de accionistas, es decir que de una persona en adelante puede constituir la empresa, llegando a un número ilimitado de socios.

* Limita la responsabilidad del accionista hasta el monto de sus aportes inicialmente realizados, protegiendo de esta manera el patrimonio personal

* A diferencia de otras sociedades, podrá tener vigencia indefinida, sin necesidad de procesos de renovación y su objeto podrá ser la realización de cualquier acto lícito de comercio, permitiendo incursionar en nuevas líneas de negocios sin tener que estar limitada a una única actividad de comercio, o la necesidad de modificar su actividad comercial cuando se quiera realizar una nueva actividad.

* No está obligada a tener junta directiva ni revisor fiscal, salvo que el monto de sus activos brutos del periodo contable del año inmediatamente anterior supere los 5.000 SMMLV o sus ingresos brutos superen a la misma fecha los 3.000 SMMLV

*Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que uno de los pocos factores en contra que se tiene con las acciones de las SAS es no poder negociarse dentro de la bolsa.

* Cuenta con todas las otras ventajas de la Sociedad anónima

* El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.

Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.

El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.

El número de socios se mantendrá fijo en sus primeros años de funcionamiento (2 socios), hasta que la junta directiva lo considere necesario

Eventualmente se necesitarán nuevos aportes financieros, lo que implicará obtención de créditos o aportes de capital. En ese momento se evaluará la necesidad de ampliar el número de socios.

8. DATOS Y PREVISIONES FINANCIERAS

8.1 Previsiones a cinco años

Se realizó una proyección financiera a 5 años basada en los más importantes asuntos financieros: Se subcontratarán los servicios de Consultoría generando un margen bruto del 40%, con una inversión inicial de $30.000.000 teniendo 28 clientes en el primer año a los cuales se les destinará 49 horas de consultoría a un precio promedio por hora de $328.000 Los gastos y costos a futuro se estimaron dado a las proyecciones por el DANE en cuanto a los crecimientos de la economía y la inflación. El capital de trabajo está dado por unas cuentas por cobrar en el primer año a 45 días, el cual se irá reduciendo a través de los años hasta reducirse a 30 días y las cuentas por pagar serán a 30 días. Cabe anotar que como es una empresa de servicios no se tienen inventarios solo inversiones en activos fijos, que con las previsiones que se tienen de las ganancias año tras año se repartirán las ganancias solo una vez al año a los socios capitalistas y lo demás se invertirá en 5 años a un activo fijo importante como una oficina propia estimado en $165.000.000 y así bajar gastos e incrementar el patrimonio de los accionistas.

DEMANDA ESTIMADA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento Esperado facturación		72%	51%	34%	57%
Clientes por año	28	38	50	61	88
Hora promedio de asesoría x cliente x año	49	62	71	78	85
Horas de asesoria al año	1,372	2,356	3,550	4,758	7,480
Horas de asesoria el mes	114	196	296	397	623
Horas de asesorias al día	5	9	13	18	28

Tabla 5 Demanda Estimada

SUPUESTOS Y DATOS COMPAÑÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento nominal de prestacion de servicios		83.7%	61.2%	43.4%	68.2%
Crecimiento Real de prestacion de servicios		74.7%	53.3%	36.3%	59.8%
Costo de Servicio (% de prestacion de servicios)	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	61.0%
Gastos de Administración (Crecimiento de un año a otro)		24.10%	69.12%	29.55%	41.14%
Gastos de Administración. (% de Vtas.)	39.8%	26.9%	28.2%	25.5%	21.4%
Gastos de prestacion de servicios (% de Vtas.)	0.1%	3.9%	2.7%	3.7%	6.5%
Ingresos No Operacionales (% de Vtas.)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos Financieros (% de Vtas.)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Egresos No Operacionales (% de Vtas.)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Impuesto a la Renta (% de UAI)	34.0%	34.0%	34.0%	34.0%	34.0%

Tabla 6 Datos y supuestos

CAPITAL DE TRABAJO [1]	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Disponible (Días de prestacion de servicios)	0	0	0	0	0
CxC (Días de prestacion de servicios)	45	40	40	30	30
Inventario (Días de CMV)	0	0	0	0	0
CxP (Días de CMV)	30	30	30	30	30
Total Capital de Trabajo (Cop$)	46,024,364	68,905,147	111,093,463	86,901,432	142,543,607
Cambio Capital de Trabajo		22,880,783	42,188,317	-24,192,031	55,642,175

Tabla 7 Capital de trabajo

INGRESOS ANUALES PROYECTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Horas de asesoria al año	1,372	2,356	3,550	4,758	7,480
Precio promedio x hora de consultoria	328,000	350,960	375,527	401,814	429,941
Inflación anual	3.20%	3.20%	3.20%	3.25%	3.25%
Prima sobre el precio [4]		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
TOTAL	450,016,000	826,861,760	1,333,121,560	1,911,831,507	3,215,959,363

Tabla 8 Ingresos proyectados

MACROECONOMICOS [1]	2015	2016	2017	2018	2019
Inflación	3.2%	3.2%	3.2%	3.3%	3.3%
Inflación acumulada		3.2%	6.5%	10.0%	13.5%
Crecimiento del PIB	5.0%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%
DTF E.A. (Fin de año)	5.5%	5.5%	5.5%	5.8%	5.8%
DTF E.A. (Promedio año)	2.2%	2.2%	2.2%	2.4%	2.4%
Libor S.V. (Fin de año)	0.6%	1.1%	2.5%	3.3%	3.8%
Libor S.V. (Promedio año)	0.3%	0.8%	1.5%	2.5%	3.0%
Crecimiento a perpetuidad "g" [2]					1.0%

Tabla 9 Proyecciones macroeconómicos

SUPUESTOS ADICIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario Mínimo Legal Mensual 1	616,000	635,712	656,055	677,049	699,053
Salario mensual Gerente general 3	7,000,000	7,350,000	7,717,500	7,949,025	8,187,496
Salario mensual Jefes 3			8,000,000	12,000,000	16,000,000
Salario mensual Asistentes 3		1,700,000	1,754,400	3,621,082	11,216,300
Salario mensual Oficios multiples 4	616,000	635,712	656,055	677,049	699,053
Salario mensual Asistente Administrativo 5	1,232,000	1,271,424	1,312,110	1,354,097	1,398,105
Hora Consultor	196800	210576	225316	241088	257965
Contador (mensualmente) 6	500,000	516,000	532,512	549,819	567,688

Tabla 10 Gastos administrativos

Gastos	Anual	Mensualmente
SERVICIOS PUBLICOS	3,600,000	300,000
ARRENDAMIENTO	13,000,000	1,083,333
PAPELERIA	500,000	41,667

Tabla 11 Gastos fijos

8.2 Resultados financieros.

Tabla 12 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS DETALLADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRESTACIÓN DE SERVICIO					
Horas de prestación de servicio	1,372	2,356	3,550	4,758	7,480
Precio hora prestación de servicio	327,800	350,746	375,298	401,569	429,679
TOTAL	**449,741,600**	**826,357,576**	**1,332,308,681**	**1,910,665,756**	**3,213,998,412**
COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	**269,844,960**	**495,814,546**	**799,385,209**	**1,146,399,454**	**1,960,399,047**
Costo consultor	269,844,960	495,814,546	799,385,209	1,146,399,454	1,928,399,047
Mano de Obra Directa	0	0	0	0	0
CIF	0	0	0	0	32,000,000
CIF no Desembolsables	0	0	0	0	32,000,000
Amortización de Diferidos [1]	0	0	0	0	0
Depreciaciones [2]	0	0	0	0	32,000,000
GASTOS OPERACIONALES	**179,590,360**	**254,654,598**	**412,258,403**	**557,223,987**	**895,387,879**
De Administración	**179,090,360**	**222,258,598**	**375,889,731**	**486,979,048**	**687,340,430**
Salario mensual Gerente general	125,160,000	131,418,000	137,988,900	142,128,567	146,392,424
Salario mensual Jefes	0	0	143,040,000	214,560,000	286,080,000
Salario mensual Asistentes	0	30,396,000	31,368,672	64,744,939	200,547,449
Salario mensual Oficios multiples	11,827,200	12,205,670	12,596,252	12,999,332	13,421,810
Salario mensual Asistente Administrativo	22,028,160	22,733,061	23,460,519	24,211,256	24,998,121
Contador	6,000,000	6,192,000	6,390,144	6,597,824	6,812,253
Otros Gastos de Administración	14,075,000	19,313,867	21,045,244	21,737,131	9,088,373
Servicios Públicos	2,700,000	3,715,200	3,834,086	3,958,694	4,087,352
Papelería	500,000	516,000	532,512	549,819	567,688
Arrendamiento	13,000,000	13,416,000	13,845,312	14,295,285	0
Depreciación y amortización [3]	1,666,667	1,666,667	2,833,333	2,933,333	4,433,333
De prestacion de servicios	**500,000**	**32,396,000**	**36,368,672**	**70,244,939**	**208,047,449**
Salario asesores externos	0	30,396,000	31,368,672	64,744,939	200,547,449
Mercadeo	500,000	2,000,000	5,000,000	5,500,000	7,500,000
Utilidad Operativa (EBIT)	**306,280**	**75,888,432**	**120,665,070**	**207,042,315**	**358,211,486**
Ingresos no Operacionales [4]					
Corrección Monetaria					
Gastos Financieros					
Egresos No Operacionales					
Utilidad Antes de Imp. (UAI)	**306,280**	**75,888,432**	**120,665,070**	**207,042,315**	**358,211,486**
Impuesto de Renta	104,135	25,802,067	41,026,124	70,394,387	121,791,905
Utilidad Neta	**202,145**	**50,086,365**	**79,638,946**	**136,647,928**	**236,419,581**

Cifras en $Col

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	% Par.	AÑO 2	% Par.	AÑO 3	% Par.	AÑO 4	% Par.	AÑO 5	% Par.
Horas de prestación de servicio	1,372		2,356		3,550		4,758		7,480	
Prestacion de servicios Netas	**450.0**	**100.0%**	**826.9**	**100.0%**	**1,333.1**	**100.0%**	**1,911.8**	**100.0%**	**3,216.0**	**100.0%**
Costo de prestacion de servicios	270.0	60.0%	496.1	60.0%	799.9	60.0%	1,147.1	60.0%	1,929.6	60.0%
Depreciación y Amortización Periodo	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	32.0	1.0%
Utilidad Bruta	**180.0**	**40.0%**	**330.7**	**40.0%**	**533.2**	**40.0%**	**764.7**	**40.0%**	**1,254.4**	**39.0%**
Gastos Operacionales:										
De Administración	**179.1**	**39.8%**	**222.3**	**26.9%**	**375.9**	**28.2%**	**487.0**	**25.5%**	**687.3**	**21.4%**
Salario mensual Gerente general	125.2	27.8%	131.4	15.9%	138.0	10.4%	142.1	7.4%	146.4	4.6%
Salario mensual Jefes	0.0	0.0%	0.0	0.0%	143.0	10.7%	214.6	11.2%	286.1	8.9%
Salario mensual Asistentes	0.0	0.0%	30.4	3.7%	31.4	2.4%	64.7	3.4%	200.5	6.2%
Salario mensual Oficios multiples	11.8	2.6%	12.2	1.5%	12.6	0.9%	13.0	0.7%	13.4	0.4%
Salario mensual Asistente Administrativo	22.0	4.9%	22.7	2.7%	23.5	1.8%	24.2	1.3%	25.0	0.8%
Contador	6.0	1.3%	6.2	0.7%	6.4	0.5%	6.6	0.3%	6.8	0.2%
Otros Gastos de Administración	14.1	3.1%	19.3	2.3%	21.0	1.6%	21.7	1.1%	9.1	0.3%
De prestacion de servicios	**0.5**	**0.1%**	**32.4**	**3.9%**	**36.4**	**2.7%**	**70.2**	**3.7%**	**208.0**	**6.5%**
Utilidad Operativa (EBIT)	**0.4**	**0.1%**	**76.1**	**9.2%**	**121.0**	**9.1%**	**207.5**	**10.9%**	**359.0**	**11.2%**
Ingresos no Operacionales	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Corrección Monetaria	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos Financieros	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Egresos No Operacionales	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Utilidad Antes de Imp. (UAI)	**0.4**	**0.1%**	**76.1**	**9.2%**	**121.0**	**9.1%**	**207.5**	**10.9%**	**359.0**	**11.2%**
Impuesto de Renta	0.1	0.0%	25.9	3.1%	41.1	3.1%	70.6	3.7%	122.1	3.8%
Utilidad Neta	**0.3**	**0.1%**	**50.2**	**6.1%**	**79.9**	**6.0%**	**137.0**	**7.2%**	**236.9**	**7.4%**

Tabla 13 Estado de pérdidas y ganancias

BALANCE GENERAL

ACTIVOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Disponible	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bancos	-20.14	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar (Deudores)	104.96	192.93	311.06	446.09	750.39
Otras Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagos x Anticipado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Activos Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo Corriente	**84.82**	**192.93**	**311.06**	**446.09**	**750.39**
Propiedad Planta y Equipo (PPE)	3.20	3.20	6.70	10.20	174.70
Depreciación Acumulada	1.07	2.13	4.37	6.70	42.53
Neto PPE	2.13	1.07	2.33	3.50	132.17
Diferidos	2.40	1.80	1.20	0.60	0.00
Otros Activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valorizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones	0.00	34.37	46.46	172.58	172.58
Activo de Largo Plazo	**4.53**	**37.24**	**50.00**	**176.68**	**304.74**
TOTAL ACTIVOS	**89.35**	**230.17**	**361.06**	**622.77**	**1055.13**
PASIVOS					
Obligaciones Fin. de Corto Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proveedores	22.50	41.34	66.66	95.59	163.46
Impuestos y Retenciones	0.14	25.87	41.14	70.55	122.06
Participaciones x Pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Acreedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Pasivos Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo Corriente	**22.64**	**67.21**	**107.79**	**166.14**	**285.52**
Obligaciones Fin. de Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Pasivos de Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo de Largo Plazo	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
TOTAL PASIVOS	**22.64**	**67.21**	**107.79**	**166.14**	**285.52**
PATRIMONIO					
Capital	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Reserva Legal	0.00	0.03	5.05	13.03	26.73
Utilidades Retenidas	0.00	0.03	5.05	13.03	31.56
Utilidades del Ejercicio	0.27	50.22	79.85	136.96	236.94
Valorizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Patrimonio	**30.27**	**80.27**	**119.95**	**193.03**	**325.23**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**52.92**	**147.49**	**227.75**	**359.17**	**610.75**

Tabla 14 Balance General

Inversión en PPE y Diferibles[1]	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos depreciables a 5 años	**0**	**0**	**0**	**0**	**160,000,000**
Oficina propia	0	0	0	0	160,000,000
Activos depreciables a 3 años	**3,200,000**	**0**	**3,500,000**	**3,500,000**	**4,500,000**
Computador y Software	3,200,000	0	3,500,000	3,500,000	4,500,000
Activos diferibles a 2 años	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Varios	0	0	0	0	0
Diferibles a 5 años	**3,000,000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Preoperativos [2]	3,000,000	0	0	0	0
Total Inversión en PPE	**3,200,000**	**0**	**3,500,000**	**3,500,000**	**164,500,000**
Activo Bruto (PPE)	3,200,000	3,200,000	6,700,000	10,200,000	174,700,000
Depreciación Acumulada	-1,066,667	-2,133,333	-4,366,667	-6,700,000	-42,533,333
Activo Neto (PPE)	2,133,333	1,066,667	2,333,333	3,500,000	132,166,667
Depreciación del Período	1,066,667	1,066,667	2,233,333	2,333,333	35,833,333
Total Inversión Diferibles	**3,000,000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Activo Bruto Diferible	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Amortización Acumulada	-600,000	-1,200,000	-1,800,000	-2,400,000	-3,000,000
Activo Neto Diferible	2,400,000	1,800,000	1,200,000	600,000	0
Amortización del Período	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
Activos depreciables a 5 años	**-**	**-**	**-**	**-**	**32,000,000**
Activos depreciables a 3 años	**1,066,667**	**1,066,667**	**2,233,333**	**2,333,333**	**3,833,333**
Computador y Software	1,066,667	1,066,667	2,233,333	2,333,333	3,833,333
Activos diferibles a 2 años	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Varios	-	-	-	-	-
Diferibles a 5 años	**600,000**	**600,000**	**600,000**	**600,000**	**600,000**
Preoperativos	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000

Cifras en $Col

Tabla 15 Inversión en PPE y diferibles

	FLUJO DE CAJA LIBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Utilidad Operativa (EBIT)	0.42	76.09	120.99	207.51	359.00
(-)	Impuesto Operativo	0.00	-0.14	-25.87	-41.14	-70.55
	NOPLAT	**0.42**	**75.95**	**95.12**	**166.37**	**288.44**
(+)	Gasto Depreciación Período	1.67	1.67	2.83	2.93	36.43
	Flujo de Caja Bruto	**2.08**	**77.62**	**97.95**	**169.31**	**324.88**
(-)	Cambios en Capital de Trabajo	-68.91	-22.88	-42.19	24.19	-55.64
(-)	Inversión en PPE	-6.20	0.00	-3.50	-3.50	-164.50
	FCL (Operativo)	**-73.02**	**54.73**	**52.26**	**190.00**	**104.73**

Cifras en $Col MM

Tabla 16 Flujo de caja libre

Tabla 17 Flujo de caja para el accionista

FLUJO DE CAJA PARA EL ACCIONISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBIT	416,040	76,090,106	120,990,221	207,508,616	358,995,866
+ Depresciación y Amortización	1,666,667	1,666,667	2,833,333	2,933,333	36,433,333
- Inversión de Capital	6,200,000	0	3,500,000	3,500,000	164,500,000
+/- Cambio en WK	46,024,364	22,880,783	42,188,317	-24,192,031	55,642,175
- Intereses y Comisiones	0	0	0	0	0
+/- Cambio en Deuda Total	0	0	0	0	0
+/- Capitalizaciones	30,000,000	0	0	0	0
- Impuestos	0	141,454	25,870,636	41,136,675	70,552,929
FLUJO DE CAJA PARA EL ACCIONISTA	**-20,141,657**	**54,734,536**	**52,264,602**	**189,997,305**	**104,734,095**
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		34,592,879	86,857,481	276,854,786	381,588,881

Cifras en $Col

FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Superávit Periodo Anterior		20,141,657	54,514,867	12,089,026	126,114,468
EBITDA	2,082,707	77,756,772	123,823,555	210,441,949	395,429,200
Aumento de Capital	30,000,000				
TOTAL INGRESOS	32,082,707	57,615,116	178,338,421	222,530,975	521,543,668
Cambio de Capital de Trabajo	46,024,364	22,880,783	42,188,317	-24,192,031	55,642,175
Inversiones en PPE y Diferidos	6,200,000	0	3,500,000	3,500,000	164,500,000
Pago de Dividendos		219,669	40,175,576	63,882,837	104,734,095
Pago de Impuestos		141,454	25,870,636	41,136,675	70,552,929
Inversiones de Largo Plazo		20,141,657	54,514,867	12,089,026	126,114,468
TOTAL EGRESOS	52,224,364	3,100,249	166,249,395	96,416,507	521,543,668
FLUJO DE TESORERIA	**20,141,657**	**54,514,867**	**12,089,026**	**126,114,468**	**0**

Cifras en $Col

Tabla 18 Flujo de efectivo

8.3 Valoración de la empresa.

Después de presentar los resultados financieros anteriores, se procede a realizar una valoración de la empresa, para esto se tiene en cuenta no solo el valor actual de la empresa con sus activos fijos, sino también la capacidad de generar flujo de caja para los accionistas en un futuro, teniendo en cuenta un crecimiento a perpetuidad del 1% anual, bajo este escenario se calcula la tasa interna de retorno más conocida como TIR y la tasa interno de retorno modificada TIRM

VALORACION

Periodo	Flujo de Caja Libre	Valor Presente del FCL	% Valor
Año 1	-73.0	-64.7	-30.5%
Año 2	54.7	38.1	18.0%
Año 3	52.3	28.5	13.5%
Año 4	190.0	81.4	38.4%
Año 5	104.7	35.2	16.6%
Valor Terminal	414.2	123.5	58.2%

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO	C$212.09
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	80.67%
TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA (TIRR)	56.23%
TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA (TIRM)	52.01%

Crecimiento a perpetuidad "g"	1.0%

Cifras en $Col MM

Tabla 19 Valoración

9. Conclusiones y recomendaciones

El mercado colombiano presenta una necesidad insatisfecha en cuanto a la implementación del Marketing deportivo en toda su dimensión, en especial, en el eje fundamental de generar hinchada por parte de las Federaciones, Ligas, equipos y clubes deportivos como en las mismas empresas y deportistas.

Aunque actualmente en el mercado se ofrecen servicios en consultorías de mercadeo, en su mayoría no cumplen con los objetivos ni satisfacen las necesidades de los clientes, ya que no son especializados en la implementación de las estrategias que conlleva el Marketing deportivo

La Consultoría en Marketing deportivo en Colombia tiene un bajo nivel de implementación y se encuentra bastante subestimado, pues existen muchas empresas y deportistas como tal que no han dimensionado los beneficios de tener marketing deportivo como un plan y accionar estratégico para generar más utilidades. En cuanto a las Federaciones, Ligas, equipos y clubes deportivos tienen grandes falencias administrativas, organizacionales, negociación, y de gestión en general en cuanto a invertir en consultorías que les ayuden a generar valor.

El proyecto concluirá con la creación de una empresa especializada en Consultoría en Marketing deportivo que se dedicará inicialmente en Antioquia pero con la firme intención de posicionarse como la líder en este tema a nivel nacional, donde con un amplio y ajustado portafolio de servicios que encaminen a satisfacer las necesidades de nuestros clientes encuentren un plan estratégico para generar más utilidades y rentabilidad mediante una adecuada y necesaria implementación del Marketing deportivo en su accionar aprovechando esta tendencia mundial.

El proyecto es factible y bastante atractivo financieramente, pues arroja utilidades netas positivas en todos los periodos proyectados, así como el de flujos de efectivos en los siguientes años muy interesantes después de la inversión inicial del proyecto, logrando así un valor presente neto bastante alto con una baja inversión inicial.

10. Bibliografía

MOLINA, Gerardo y AGUILAR, Francisco. Marketing Deportivo. Editorial Norma; 2003

Gutiérrez, N y Montaña, E. (2008). *Trabajo para optar al título de Administrador de Empresa. (*tesis de pregrado, facultad de administración*).*Universidad del Rosario, Bogotá. http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf?sequence=1

Palau, H. (2010). Marketing deportivo. Extraído desde el periódico El País, Cali Colombia, de http://historico.elpais.com.co/historico/jun022010/DEP/opi1.html

Téllez, A. (2010,26 de Febrero). *Conceptualización y estructuración del plan de mercadeo* [Diapositiva de Power Point]. Recuperado de http://es.slideshare.net/glich/plan-de-mercadeo-3286240

Javier Maqueda La Fuente. *Marketing deportivo, una estrategia de calidad.* Extraído de http://www.kirolzerbitzua.net/adminkirolak/docsdin/Maqueda%20Lafuente_Marketing%20Deportivo,%20una%20estrateg%C3%ADa%20de%20calidad.pdf

Revista DINERO (Junio 14 de 2013). *5 mil empresas.Nº423.página 248 - 250* Bogotá: Publicaciones Semana S.A

https://www.dane.gov.co/