



UNIVERSIDAD DE MONTERREY

División de Negocios

Proyecto de evaluación final

Análisis de viabilidad de la empresa WeLink

Autora:

Carmen Guadalupe González Dillon

Asesor:

Lic. Joel Fortunato Martínez Rodríguez MBA

Sinodales:

Dr. Mario César Dávila Aguirre

Lic. Domingo Eduardo Salazar Garza MBA

San Pedro Garza García, N. L. 29 de noviembre del 2019

Declaración de autenticidad

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y, hasta donde estoy enterada, no contiene material previamente publicado o escrito por alguien más, excepto aquellos materiales o ideas que –por ser de otras personas– les he dado el debido reconocimiento y los he citado cumplidamente en la bibliografía o las referencias.

Carmen Guadalupe González Dillon

Firma: _____

San Pedro Garza García, N. L. 29 de noviembre 2019

Abreviaturas y términos técnicos

CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
ESR	Empresa Socialmente Responsable
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IMPI	Instituto Mexicano de Propiedad Industrial
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
PMV	Producto Mínimo Viable
PIB	Producto Interno Bruto
PESTEL	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Entorno y Legal.
SE	Secretaría de Economía
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DEL PROYECTO	10
1.1 Antecedentes del proyecto	10
1.2 Descripción de proyecto	11
1.3 Delimitaciones del Proyecto	11
1.3.1 Delimitación de tiempo.....	11
1.3.2 Delimitación de espacio	11
1.3.3 Delimitación demográfica	11
1.4 Objetivo General	12
1.5 Objetivos Particulares	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Metodología SPIN	13
2.2 Metodología Lean Startup	13
2.3 PMV	14
2.4 Modelo Canvas	14
2.4.1 Segmento de clientes.....	15
2.4.2 Propuesta de valor	15
2.4.3 Alianzas clave	15
2.4.4 Actividades clave	15
2.2.5 Canales.....	15
2.4.6 Flujo de Ingresos	15
2.4.7 Estructura de Costos	16
2.4.8 Recursos clave	16
2.4.9 Relaciones con los clientes	16
2.4.10 Lienzo Canvas.....	16
2.5 Matriz EFI	16
2.6 Matriz EFE	17
2.7 Análisis FODA	18
2.8 Análisis PESTEL	19
2.9 Entrevistas a Profundidad	19
2.10 Encuestas	19
2.11 Patrocinio deportivo	19
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	20
3.1 Desarrollo de la Metodología SPIN	20

3.1.1 Situación	20
3.1.1.1 Sector	20
3.1.1.2 Análisis de la industria del patrocinio a nivel internacional	21
3.1.1.3 Análisis de la industria del patrocinio en México.....	25
3.1.1.4 Oferta	26
3.1.1.5 Demanda	26
3.1.1.5.1 Clasificación de las empresas en México	27
3.1.1.5.2 Demanda para primera Fase de WeLink	27
3.1.1.6 Mercado Meta.....	28
3.1.1.7 Perfil del Cliente	30
3.1.1.8 Canales de Distribución.....	30
3.1.2 Problemática	30
3.1.2.1 Problemas identificados para ligas deportivas.	30
3.1.2.2 Problemas identificados para las empresas.	33
3.1.3 Implicación	35
3.1.3.1 Descripción de servicio	35
3.1.3.2 Estructura Organizacional.....	38
3.1.3.3 Estructura Organizacional (Proyección año 2)	39
3.1.3.4 Ubicación geográfica de la empresa y filiales	40
3.1.3.5 Presupuesto de recursos técnicos	40
3.1.3.6 Propiedad Intelectual	40
3.1.3.7 Normatividad aplicable.	41
3.1.3.8 Alianzas actuales.....	41
3.1.3.9 FODA	41
3.1.3.10 FODA Cruzado.....	42
3.1.3.11 EFI.....	43
3.1.3.12 EFE	43
3.1.3.13 PESTEL	44
3.1.3.14 Medición de riesgos y Plan de contingencia.....	45
3.1.3.15 Estrategia de penetración en mercado meta	46
3.1.3.16 Competencia	46
3.1.3.17 Precios en el mercado	47
3.1.3.18 Matriz de competencia (Espacios Físicos)	48
3.1.3.19 Lienzo Canvas.....	48
3.1.4 Necesidad	49
3.1.4.1 Entrevistas	49
3.1.4.2 Encuestas	54
3.2 Metodología Lean Startup	55
3.2.1 PMV de acción en Club Alpino Chipinque AC.....	55
3.2.2 PMV del proceso de servicio de WeLink	56
<i>CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN FINANCIERA</i>	64
4.1 Productos, precio y costo de venta.	64
4.2 Proyección de ventas	65
4.3 Gastos fijos	67

4.4 Nómina	69
4.5 Estado de Resultados	69
4.6 Flujo de Efectivo	70
4.7 Valor Actual Neto	70
4.8 Tasa de Descuento Social	71
4.9 Periodo de Recuperación.	71
4.10 Tasa Interna de Retorno	71
4.11 Punto de Equilibrio.....	72
4.12 Fuentes presentes y futuras de financiamiento.....	73
<i>CAPITULO 5 CONCLUSIÓN</i>	<i>74</i>
<i>Anexos.....</i>	<i>74</i>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de evaluación final presenta el estudio de viabilidad para WeLink. Esta idea de negocio surge de la pasión por el deporte, el conocimiento sobre el patrocinio deportivo y el crecimiento de su mercado. Los informes indican que el mercado deportivo mundial ha alcanzado casi 488.5 mil millones de dólares en 2018” (Wood, L 2019). Además, el informe anual de IEG en el 2018 indica una inversión en ese año de 65 mil millones de dólares en patrocinio deportivo.

A pesar del crecimiento del sector, los índices de salud y los registros deportivos de México se encuentran en una situación crítica; además las nuevas empresas en otros sectores fracasan constantemente. Se identifican diferentes necesidades en el mercado, por ejemplo: nuevas formas de mejorar la salud, perfeccionar la gestión de los recursos para el deporte en el país y la creación de un mayor número opciones de publicidad para posicionar a las nuevas empresas.

Teniendo en cuenta este escenario, se analiza la creación de WeLink, una empresa que busca contribuir al desarrollo del deporte amateur mediante la generación de nuevas formas de publicidad para las empresas.

Para analizar la viabilidad del proyecto, se utilizaron los métodos SPIN, Lean Startup y herramientas de gestión estratégica para determinar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo.

Se determinaron como objetivos específicos diseñar la propuesta de valor, crear el modelo de negocio más idóneo, establecer los procesos, actividades y recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa y, por último, validar financieramente el modelo de negocio propuesto. Se realizaron encuestas, un producto de viabilidad mínima, entrevistas e investigaciones secundarias para lograr estos objetivos.

Para fines de validación financiera, las proyecciones se basaron en un escenario pesimista de tres años en el que se calculó una inversión inicial de \$523,900.00 MXN. Con un valor presente neto de \$80,058.10 MNX, se logra una tasa interna de retorno del 21 %. La inversión inicial se amortizó en dos años nueve meses.

Al alcanzar nuestros objetivos específicos, concluimos que WeLink es una empresa rentable en las áreas financiera, técnica y comercial.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como objetivo el análisis de viabilidad de la empresa WeLink en el área financiera, técnica y de mercado.

La investigación consta de cinco capítulos en los cuales se abordarán los siguientes temas:

Capítulo 1: Fundamentos del proyecto. En este capítulo se exponen los antecedentes de la empresa, la descripción del proyecto, sus limitaciones, el objetivo general, los objetivos particulares, las metas y los resultados esperados.

Capítulo 2: Marco Teórico. En este capítulo se presentan las bases teóricas, artículos, casos de éxito y otros documentos para el desarrollo de las metodologías seleccionadas para la investigación

Capítulo 3: Desarrollo de Metodologías. En este capítulo se expone el desarrollo de las metodologías, así como análisis cualitativos y cuantitativos a través de la aplicación de un MVP, además de encuestas y entrevistas a profundidad para validar el modelo de negocio.

Capítulo 4: Validación Financiera. En este capítulo se presentan las premisas financieras con el objetivo de sustentar el proyecto con información cuantificable.

Capítulo 5: Conclusión. En este capítulo se resumen los resultados y las validaciones obtenidas.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

En este capítulo se exponen los antecedentes de la empresa, la descripción del proyecto, sus limitaciones, el objetivo general, los objetivos particulares, las metas y los resultados esperados.

1.1 Antecedentes del proyecto

En el año 2014 comencé a estudiar la Licenciatura en Creación de Negocios e Innovación Empresarial con el objetivo de abrir mi propio negocio. En aquel entonces, mi idea de negocio estaba relacionada con animales, debido a que era una de mis pasiones favoritas. Durante el transcurso de la carrera un profesor me aconsejó adentrarme al ecosistema en el cual planeaba emprender en un futuro, esto con el propósito de identificar cuáles eran las principales problemáticas y poder así, ofrecer un servicio que satisficiera a las necesidades de los consumidores. Por lo que inicié un trabajo de medio turno en un hotel canino con el nombre de “Happy Bruno”: es aquí en donde aprendí a lidiar con un negocio. La administración, permisos, facturas, cobranza, relaciones públicas, trabajo en equipo, fueron algunas de las disciplinas que experimenté en este trabajo por más de dos años.

Durante este tiempo, percibí cómo el trabajar con animales no era lo que en verdad me apasionaba; en cambio, lo que realmente me llamaba la atención era todo lo relacionado al deporte. En ese tiempo me encontraba entrenando boxeo en el negocio llamado Uppercut, este gimnasio me enseñó muchas cosas: a creer en mí, a confiar en mis habilidades, a ser disciplinada en mis actividades y constante en mis proyectos. Además de todas las virtudes que el deporte genera, este gimnasio me permitió observar la situación actual del deporte en México.

El dueño del gimnasio becaba aproximadamente a quince boxeadores que, a través del deporte, se habían alejado de las adicciones y pandillas, lo cual había cambiado su vida por completo. Él organizaba eventos para poder ofrecerle trabajo a sus boxeadores profesionales y, al no contar con el dinero para llevar a cabo muchos eventos, se veía en la necesidad de conseguir marcas patrocinadoras.

En uno de esos eventos me ofrecí a apoyarlo con la búsqueda de empresas que quisieran participar como patrocinadoras para apoyar mis compañeros. Al mismo tiempo, mi madre

trabajaba en un desarrollo ubicado en La Paz, Baja California que –como estrategia de mercadotecnia– participó como marca patrocinadora en torneos de golf.

Gracias a estas situaciones, identifiqué dos necesidades de nuestro país: por un lado, la necesidad monetaria del área deportiva amateur y, por el otro, la necesidad de las empresas para obtener espacios económicos para publicarse. Es aquí en donde nació la idea del proyecto que se desarrolla a continuación: un proyecto que está comprometido a mejorar el desarrollo del deporte y las empresas de México.

1.2 Descripción de proyecto

El presente proyecto consiste en la validación de WeLink, una agencia de publicidad que busca impulsar el deporte amateur a través del apoyo de marcas patrocinadoras. Se pretende comprobar la factibilidad de esta empresa con la aplicación y desarrollo de las metodologías Lean Startup y SPIN, además de utilizar proyecciones financieras para analizar información cuantitativa. Esta empresa es 100 % mexicana y está comprometida con el desarrollo del deporte y el posicionamiento de las empresas.

1.3 Delimitaciones del Proyecto

A continuación, se establecen las áreas de interés, las fronteras de espacio, tiempo y circunstancias en las que se llevará a cabo la presente investigación. El motivo principal de especificar los límites del estudio es para evitar el desvío a otros temas y enfocarse en el principal de la investigación.

1.3.1 Delimitación de tiempo

Este proyecto comenzó a partir de enero 2019 y se considera como tiempo límite el día 29 de noviembre del 2019 al ser la fecha de la evaluación final. Se pretende continuar realizando este proyecto después de finalizar la evaluación.

1.3.2 Delimitación de espacio

El presente proyecto se estará realizando en la Ciudad de Monterrey y su Área Metropolitana.

1.3.3 Delimitación demográfica

Como primera fase del proyecto la limitación demográfica será enfocada en las organizaciones que cuenten con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

1.4 Objetivo General

Validar la oportunidad de mercado de la industria del patrocinio deportivo con el objetivo de materializar la empresa WeLink.

1.5 Objetivos Particulares

1. Diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio más idóneo para WeLink.
2. Establecer los procesos, actividades y recursos necesarios para el funcionamiento la empresa Welink.
3. Validar financieramente el modelo de negocio de la empresa Welink.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan las bases teóricas, artículos, casos de éxito y otros documentos para el desarrollo de las metodologías seleccionadas para la investigación.

2.1 Metodología SPIN

La metodología SPIN creada por Niel Rackham (1988) generó un cambio radical en las ventas tradicionales. Para su realización se invirtieron 12 años de investigación con un total de 35,000 llamadas de ventas. La información que se expone es un nuevo método de realizar ventas, el cual se basa en formar preguntas estratégicas dirigidas al cliente potencial, estas preguntas tienen un orden y es importante escuchar atentamente al cliente con el fin de identificar sus problemas y necesidades para después lograr vender el servicio o producto de manera adecuada a cada cliente. (Cuadrado, D. 2004)

El nombre de SPIN se debe a un acrónimo formado de cuatro palabras: Situación, Problema, Implicación y Necesidad. SPIN Selling explica que la empresa o el vendedor necesita identificar primero cuál es la situación actual del sector al que se busca abordar para detectar cuáles son los principales problemas y, posteriormente, crear y ofrecer un servicio o producto que pueda resolverlos.

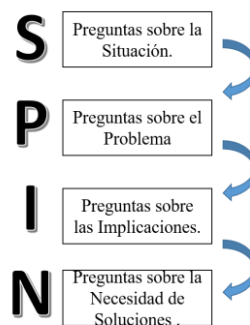


Figura.-1 SPIN (Elaboración propia)

2.2 Metodología Lean Startup

Eric Ries es el creador de la metodología Lean Startup en año 2004, en donde asegura que este método permite a un emprendedor experimentar previamente un modelo de negocio para validar si es rentable y después optar en crear una empresa. *“En la contabilidad de la metodología Lean Startup el principal beneficio a conseguir es el aprendizaje validado. Un aprendizaje empírico que parte de unas hipótesis que se validan a través de un producto con las características mínimas para facilitar al emprendedor los datos necesarios que permitan*

descubrir el modelo de negocio viable y dar el salto a la empresa” (Llamas, J. & Fernández, J. 2018).

Dentro de este método, la validación es el aprendizaje clave para saber las necesidades de los consumidores a los cuales se planea dirigir, lo que ayuda a minimizar el fracaso o anticipar riesgos. El método se enfoca en un proceso de tres principales pasos (Figura # 2) los cuales tienen que ser recorridos en el menor tiempo que sea posible teniendo una inversión mínima.

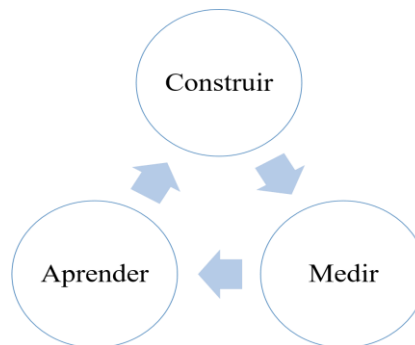


Figura.- 2 Lean Startup (Elaboración propia)

2.3 PMV

PMV es el acrónimo de las palabras Producto Mínimo Viable, creado también por Éric Ries en el año 2004. Es un concepto importante dentro del paso Construir de la metodología Lean Startup. *“El PMV permite saber con muy poca inversión si la idea que se está desarrollando tiene aceptación en el mercado; si se demuestra que responde al deseo del cliente, se irán incrementando sus funcionalidades y, por el contrario, si el PMV no encaja en el mercado, se deberá darle un nuevo enfoque al negocio, a lo que se denomina pivotar”*. (Llamas, J. & Fernández, J. 2018). Esta herramienta es de mucha utilidad cuando se está creando un nuevo negocio y es necesario aprender con rapidez cuáles son las características del producto o servicio más adecuado.

2.4 Modelo Canvas

Lo que comenzó como una tesis doctoral en el 2004, terminó siendo uno de los modelos más utilizados por los emprendedores en la actualidad. The Business Model Canvas, es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder, un consultor suizo que buscaba crear un método que simplifica los componentes y factores que influyen en la idea de negocio los cuales

pueden llegar a determinar el éxito o fracaso de una empresa. “*Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor*” (Ferreira, 2015). Este método se realiza a través de un lienzo dividido en nueve bloques:

2.4.1 Segmento de clientes

En este bloque se describe a cuál nicho de clientes se planea dirigir, lo que permite conocer sus características, las oportunidades y las formas adecuadas de comunicación.

2.4.2 Propuesta de valor

Es el punto más importante ya que se define cuál será el elemento diferenciador a la competencia lo que aumenta las probabilidades de preferencia y, por consecuencia, del éxito.

2.4.3 Alianzas clave

Se definen definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes que ayudarán a lograr las metas esperadas.

2.4.4 Actividades clave

Se definen las actividades y planes que fundamentan un modelo de negocio posible para poder alcanzar los objetivos.

2.2.5 Canales

Se describen los canales de comunicación, distribución y venta para lograr hacer llegar la propuesta de valor a los clientes potenciales.

2.4.6 Flujo de Ingresos

Se expone de qué manera se busca obtener el dinero para operar el negocio, es decir, el modelo de negocio.

2.4.7 Estructura de Costos

Se establecen cuáles serán los costos directos, indirectos, fijos o variables para poder determinar distintos elementos como el precio de venta adecuado.

2.4.8 Recursos clave

Se identifican los activos que serán pieza clave para lograr mantener el negocio en crecimiento.

2.4.9 Relaciones con los clientes

Se establece la forma ideal para formar una relación con el cliente potencial, ya sea formal, informal, personal, etc. para lograr lealtad con tu consumidor.

2.4.10 Lienzo Canvas

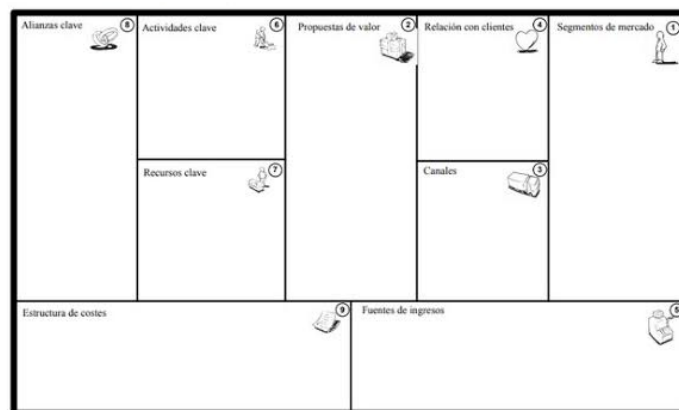


Figura.- 3 Lienzo Canvas (Elaboración propia)

2.5 Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) ayuda a determinar cuáles son los factores internos más importantes para después emplear un análisis FODA. “Esta herramienta ayuda para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, F. 2013).

Según el autor Fred R. David en su libro Conceptos de administración estratégica –publicado en el año 2013– una matriz EFI se desarrolla en los siguientes cinco pasos:

1. Se realiza una lista con los factores internos clave que incluya tanto fortalezas como debilidades. Es importante especificar todos los datos posibles, porcentajes, estadísticas, cifras...
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Estas ponderaciones ayudan a identificar si los factores internos actuales sitúan a la empresa en una posición fuerte o débil y así tomar decisiones estratégicas.

2.6 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) ayuda a determinar cuáles son los factores externos más importantes para después emplear un análisis FODA. También es una herramienta para hacer estrategias enfocadas en situaciones externas a la empresa. *“permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”* (David, F. 2013).

Según el autor Fred R. David en su libro Conceptos de administración estratégica publicado en el 2013 una matriz EFE se desarrolla en los siguientes cinco pasos:

1. Se realiza una lista con los factores internos clave que incluya tanto oportunidades como las amenazas. Es importante especificar todos los datos posibles, porcentajes, estadísticas, cifras...
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Estas ponderaciones ayudan a identificar si los factores externos actuales sitúan a la empresa en una posición fuerte o débil y así tomar decisiones estratégicas.

2.7 Análisis FODA

Según la investigación realizada por Humberto Ponce Talancón las siglas provienen del acrónimo formado por las palabras Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza. Una herramienta de planificación estratégica para las empresas y fue creada por Albert S Humphrey, es importante identificar los factores internos y externos de la compañía, lo que ayuda a reconocer la situación en la que se encuentra, permitiéndoles planificar las estrategias adecuadas a fin de utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades y mejorar las debilidades para afrontar amenazas. Se divide en cuatro cuadrantes que aparecen en la figura #4.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Figura.- 4 Análisis FODA (Elaboración propia)

2.8 Análisis PESTEL

Es una herramienta que ayuda a identificar factores que pueden llegar a influir en el entorno que se planea ingresar para después actuar estratégicamente ante los mismos. Las siglas provienen del acrónimo formado por las palabras: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (Parada, 2013) Se indica que fue utilizado desde el año 1968 por dos teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan autores del ensayo titulado llamado “Análisis macroambiental en gestión estratégica”.

2.9 Entrevistas a Profundidad

Según Bernardo Robles (2014) la entrevista a profundidad genera información cualitativa que ayuda a interpretar distintos datos intangibles o imposibles de cuantificar como los valores, costumbres, ideologías, procesos, realidad social, entre otros. Todo esto a través de encuentros cara a cara en donde el investigador genera preguntas estratégicas a algún informante que tenga relevancia con el tema a investigar. Este tipo de investigaciones generan importantes datos para validar algún producto o servicio.

2.10 Encuestas

Es una técnica de investigación utilizada a nivel mundial, permite obtener datos de modo rápido y eficaz. Generan respuestas con las que se pueden realizar estadísticas o investigaciones cuantitativas dependiendo de las preguntas empleadas. (Casa, J. Repullo, J.R. y Donado J. 2003) Esta técnica consta de generar preguntas estratégicas sobre el tema a investigar y dirigirlas a las personas indicadas para encontrar datos significativos.

2.11 Patrocinio deportivo

El servicio que ofrece la empresa a desarrollar trata el tema de patrocinio deportivo. Para entender el significado se presenta la siguiente definición: *“Patrocinio es la ayuda económica, o de otro tipo, generalmente con fines publicitarios, que se da a una persona para que pueda realizar una actividad; así como una técnica de comunicación estructurada, mediante la cual una empresa –patrocinador ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa –patrocinado- con la finalidad de obtener un beneficio directo al asociar su imagen, corporativa o de marca, sus productos o servicios, a la actividad o entidad patrocinada”* (Solano, F. 2013).

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE METODOLOGÍAS

En este capítulo se expondrá el desarrollo de las metodologías que buscan –como objetivo principal– organizar la ejecución, puesto que implica una planificación que impide un trabajo improvisado y permite realizar las tareas de manera eficiente. La primera metodología seleccionada para la validación de la empresa WeLink fue SPIN; esta elección se debe a que el proyecto se encuentra en una etapa temprana en su desarrollo, por lo tanto, es necesario generar aprendizajes previos para tomar decisiones adecuadas con el fin de lograr los objetivos establecidos y las metas esperadas. La segunda metodología es Lean Startup debido a la necesidad de realizar análisis cualitativos y cuantitativos a través de la aplicación de un MVP, encuestas y entrevistas a profundidad para poder así validar el modelo de negocio.

3.1 Desarrollo de la Metodología SPIN

Como se mencionó anteriormente, esta metodología será de gran ayuda para exponer el contexto actual del mercado al que se dirige WeLink.

3.1.1 Situación

La situación representa la primera letra del acrónimo SPIN. En este primer paso se describe el sector, seguido del análisis de la industria del patrocinio deportivo a nivel mundial, continuando con el nacional para después identificar la demanda de empresas y la oferta de espacios, finalizando con el mercado meta y los canales de distribución.

3.1.1.1 Sector

En México existen distintos sectores económicos, los cuales se dividen en tres categorías de acuerdo a sus características y actividades. La empresa WeLink pertenece al sector terciario, el cual está enfocado a la prestación de servicios. Según la revista digital Milenio citando a la COPARMEX de Nuevo León *“El sector servicios en México se encuentra creciendo por encima del resto de la economía en lo que va del año”* (García, D. 2018). Esto nos afirma que el servicio de gestión de patrocinio que WeLink busca ofrecer se encuentra en un entorno de crecimiento.

3.1.1.2 Análisis de la industria del patrocinio a nivel internacional

Como se ha mencionado anteriormente, los servicios que WeLink busca ofrecer son la gestión de patrocinio para las ligas deportivas y la renta de espacios publicitarios a empresas que buscan promoción. Por lo que esta empresa se estará desarrollando dentro de la industria deportiva y de publicidad.

Según la revista Business Wire (2019) “El mercado deportivo mundial alcanzó un valor de casi \$488.5 mil millones en 2018, habiendo crecido a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 4.3 % desde 2014, y se espera que crezca a una CAGR de 5.9 % a casi \$614.1 mil millones para 2022” (Wood, L. 2019). Lo que nos afirma que la industria del deporte permanecerá en crecimiento para los próximos años, siendo una oportunidad de negocio para aquellas empresas involucradas en este mercado.

Desde hace 40 años la empresa IEG ha generado reportes anuales sobre la situación del patrocinio a nivel mundial con el objetivo de brindar asesoramiento experto sobre cuáles son las tendencias y el crecimiento esperado en este mercado para que así las empresas puedan tomar las decisiones de patrocinio con información relevante.

El último reporte generado fue en el año 2018 en donde se observó un crecimiento del 4.9 % a nivel mundial para el sector de patrocinio (Figura # 5), en donde se invirtieron más de 65 mil millones de dólares (Figura # 6) de los cuales 24.2 mil millones se deben a Norte América (Figura # 7) siendo el país en donde más se invierte en patrocinio.

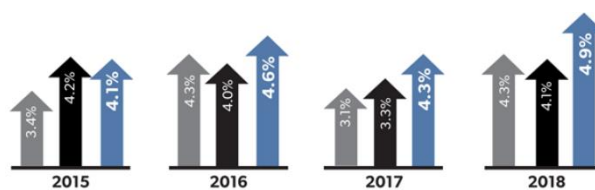


Figura.- 5 Crecimiento anual global para la publicidad, mercadotecnia, promoción y patrocinio. (Fuente: IEG, 2018)

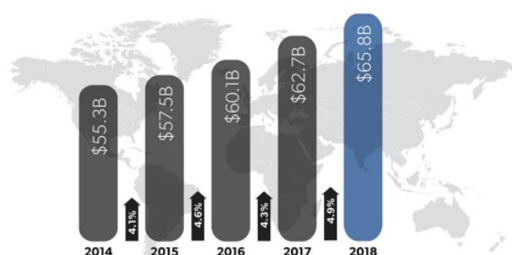


Figura.- 6 Gasto total global en patrocinio. (Fuente: IEG, 2018)

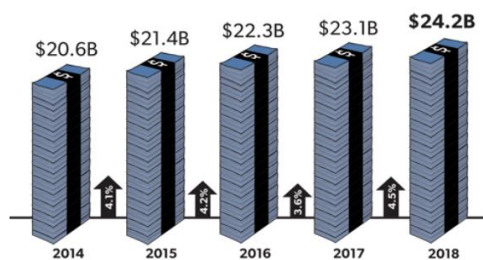


Figura.- 7 Gasto total global en patrocinio en Norte América. (Fuente: IEG, 2018)

Europa ocupa el segundo lugar en gasto de patrocinio con 17.6 mil millones de dólares, Asia en tercero con 16.6 mil millones, Centroamérica y Suramérica con 4.6 mil millones en donde se puede observar una gran diferencia de 12 mil millones. (Figura # 8)

	2016 SPENDING	2017 SPENDING	INCREASE FROM 2016	2018 SPENDING Projected	INCREASE FROM 2017 Projected
EUROPE	\$16 BILLION	\$16.7 BILLION	4.5%	\$17.6 BILLION	5.1%
ASIA PACIFIC	\$14.8 BILLION	\$15.7 BILLION	5.8%	\$16.6 BILLION	5.7%
CENTRAL/SOUTH AMERICA	\$4.4 BILLION	\$4.5 BILLION	3.4%	\$4.6 BILLION	3.3%
ALL OTHER COUNTRIES	\$2.6 BILLION	\$2.7 BILLION	3.3%	\$2.8 BILLION	3.5%

Figura.- 8 Gasto total global en patrocinio por región. (Fuente: IEG, 2018)

Las tres áreas en donde se invierte la mayor parte del patrocinio son en el deporte con 17.05 mil millones de dólares, lo cual representa un 70 % del total seguido por entretenimiento con 2.4 mil millones de gasto simbolizando un 10 % y 2.1 mil millones en causas lo que equivale a un 9 % del total. (Figuras # 8 y # 9)

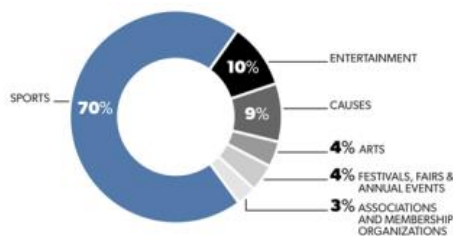


Figura.- 9 Áreas en donde se invierte el patrocinio en porcentaje. (Fuente: IEG, 2018)

	2016 SPENDING	2017 SPENDING	INCREASE FROM 2016	2018 SPENDING Projected	INCREASE FROM 2017 Projected
SPORTS	\$15.7 BILLION	\$16.26 BILLION	3.6%	\$17.05 BILLION	4.9%
ENTERTAINMENT	\$2.22 BILLION	\$2.29 BILLION	3.2%	\$2.4 BILLION	4.8%
CAUSES	\$1.99 BILLION	\$2.05 BILLION	3.0%	\$2.14 BILLION	4.4%
ARTS	\$962 MILLION	\$993 MILLION	3.2%	\$1.03 BILLION	3.7%
FESTIVALS, FAIRS AND ANNUAL EVENTS	\$878 MILLION	\$903 MILLION	2.8%	\$936 MILLION	3.7%
ASSOCIATIONS AND MEMBERSHIP ORGANIZATIONS	\$604 MILLION	\$616 MILLION	2.0%	\$635 MILLION	3.1%

Figura.- 10 Áreas en donde se invierte el patrocinio en USD. (Fuente: IEG, 2018)

Este reporte también genera una encuesta a marcas patrocinadoras para revelar si existe satisfacción o insatisfacción ante su inversión en patrocinio. Los resultados nos muestran cómo esta actividad genera una satisfacción de más del 60 % de las empresas. Se reveló que un 68 % de las empresas consideran la inversión de un nuevo patrocinio (Figura # 11) para el 2018 de las cuales el 33 % busca incrementar esta inversión y un 47 % permanecerá igual. (Figura # 12)

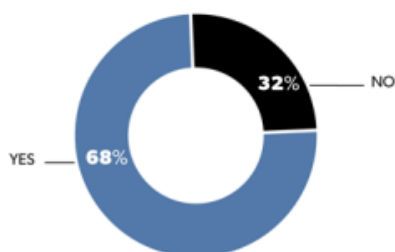


Figura.- 11 Porcentaje de compañías que consideran invertir en un nuevo patrocinio. (Fuente: IEG, 2018)

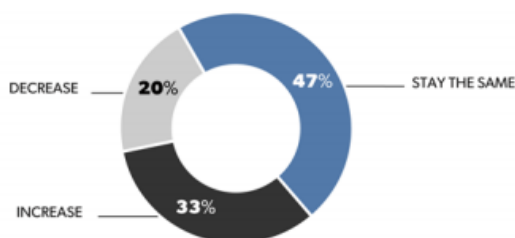


Figura.- 12 ¿Cómo será la inversión en el 2018 en comparación a 2019? (Fuente: IEG, 2018)

Para potencializar esta inversión las empresas utilizan diversos canales que ayudan a generar mayor impacto en sus marcas: las redes sociales lideran la estadística de los canales de patrocinio con un 98 %, seguido por las relaciones públicas con un 79 % y, por último, el marketing directo con un 24 %. (Figura # 13)

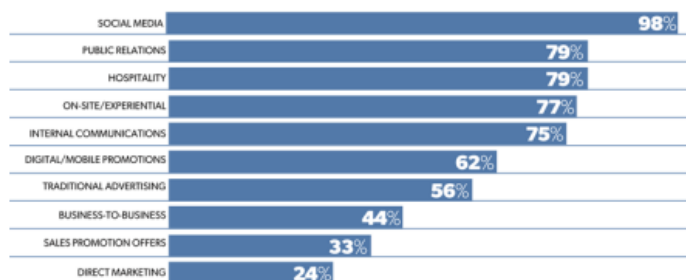


Figura.- 13 Canales para potencializar el patrocinio. (Fuente: IEG, 2018)

En cuanto el uso de las redes sociales como canal para potencializar el patrocinio las respuestas confirman que se utiliza principalmente Facebook (95 %), Twitter (80 %) e Instagram (66 %). (Figura # 1)

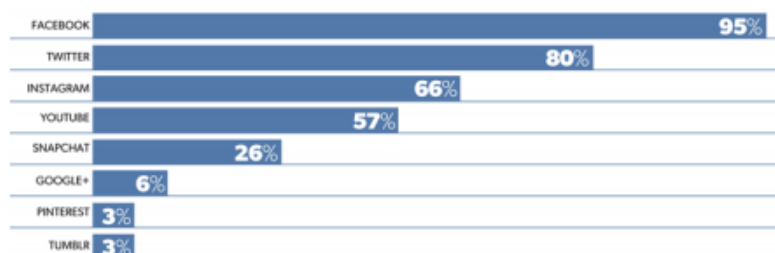


Figura.- 14 Redes sociales que utilizan para promover el patrocinio. (Fuente: IEG, 2018)

De acuerdo a los estudios realizados por la IEG, en el 2017 el 55 % de las empresas que invirtieron en patrocinios pudieron lograr un retorno de su inversión, mientras que un 26 % de las empresas se mantuvieron igual, un 14 % no supo medir el retorno y de inversión y tan solo un 5 % no lo supieron medir. Más de la mitad de las empresas lograron recuperar su inversión, lo cual nos indica que sus ventas aumentaron, siendo así una gran oportunidad de exposición para las marcas.

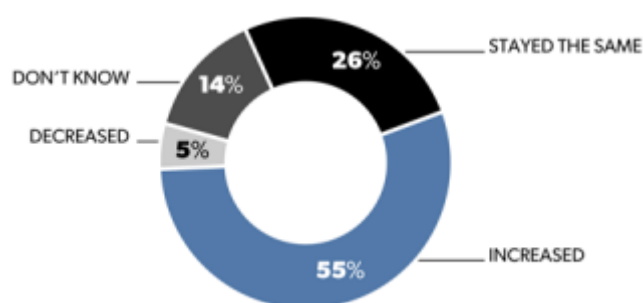


Figura.- 15 ¿El retorno de inversión aumento, disminuyo o se mantuvo igual? (Fuente: IEG, 2018)

Este reporte nos permite asimilar el tamaño que significa esta industria que es verdaderamente grande, además el área deportiva es la mejor valorada. El análisis a nivel internacional nos asegura que WeLink está enfocándose en una industria en crecimiento y con potencial.

3.1.1.3 Análisis de la industria del patrocinio en México

Durante los últimos años la industria del patrocinio deportivo a nivel mundial ha incrementado y la de México no es una excepción. Es por eso que actualmente se ven más patrocinios y apoyos a las ligas deportivas profesionales y a los atletas de alto rendimiento. A continuación, se citarán frases de directores o personas expertas en el tema en donde afirman crecimiento en esta industria.

Mauricio Pallares Coello, director de marketing corporativo de BBVA Bancomer, afirmó que la conexión de los aficionados con su equipo es una de las razones por las que las marcas buscan invertir en publicidad a través del deporte. También comentó que *“Además de generar pasión, los deportes tienen valores con los que nuestra marca se identifica: trabajo en equipo, superación y juego limpio”*. (Cassab, X. 2016) Esta empresa invirtió la suma de 200 millones de dólares en la construcción del Estadio BBVA Bancomer en la Ciudad de Monterrey.

Como mexicana, puedo afirmar la notoriedad de que el fútbol es el deporte mejor posicionado del país, *“En México, el fútbol es sin duda el deporte con más seguidores y al que los medios de comunicación le dedican la mayor parte del contenido”* (Cassab, X. 2016). Según la página web oficial de la Liga Mexicana de Fútbol existen un total de 19 clubes con un valor total de 769,20 millones de euros. WeLink busca continuar reforzando el valor que ya tiene el fútbol, sin embargo, también propende a apoyar a otras disciplinas deportivas.

Pedro Portilla, quien fue presidente del Club América de México entre diciembre de 2004 y julio de 2018, comenta que *“Ahora tenemos más patrocinadores que nunca, con montos que representan casi tres veces de lo que recibimos en 2010...los patrocinios de la playera sobrepasan hoy los 2.5 mdd”* (Pérez, I. 2018). Esta información es importante para WeLink, significa que la cultura de patrocinar eventos deportivos es cada vez mayor y que las empresas comienzan a invertir en este tipo de espacios de publicidad.

Se puede detectar como la cultura del patrocinio es cada vez más popular en México y

cada vez son más las empresas que se suman a publicarse en alguna disciplina, WeLink aprovecha este crecimiento y la necesidad de publicidad que tienen las empresas ofreciéndoles espacios publicitarios en zonas estratégicas a un precio accesible.

3.1.1.4 Oferta

WeLink se dirige a dos tipos de clientes, el primero son las ligas deportivas, a las cuales les ofrece el servicio de gestión del patrocinio deportivo. Por otro lado, son las empresas a las que les ofrece espacios publicitarios deportivos. Sin embargo, al hablar de oferta y demanda en este negocio se reconoce como oferta a las ligas deportivas ya que son las que cuentan con los espacios publicitarios que se estarán ofreciendo.

Se identificaron 5,322 ligas y clubes oficiales registradas ante el CEDEM (Centros del Deporte Escolar y Municipal) en el 2015 *“se registraron 5322 ligas y clubes oficiales constituidas, cuya operación se situó a nivel nacional en 1652 municipios y las 16 delegaciones del Distrito Federal, contribuyendo así al fortalecimiento de la organización de 47 deportes convencionales y 6 deportes para personas con discapacidad, con el fin de fomentar el deporte municipal y escolar de manera sistemática y competitiva”* (CONADE, 2019).

En esta investigación se visitaron algunas ligas deportivas en Monterrey, se pudo identificar que no todas están registradas ante el CEDEM por lo que el número de ligas en México es en realidad mayor, sin embargo, no se puede cuantificar ya que no existe algún registro oficial.



Figura.- 16 Ligas municipales registradas ante la CEDEM. (Elaboración propia. Fuente: CONADE)

3.1.1.5 Demanda

WeLink reconoce como demanda a las empresas que buscan espacios publicitarios ya que son las que rentarán la publicidad.

3.1.1.5.1 Clasificación de las empresas en México

Para poder lograr un orden en cuanto a la aplicación de normas, leyes, derechos o regulaciones de todas las empresas dentro de un país, es necesario establecer categorías para cada segmento por lo que en México según la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) las empresas se clasifican por tamaño, sector, rango de número de trabajadores y rango de número de ventas anuales en miles de pesos. Esta división se expone en la siguiente figura:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250
Grande	Comercio	101 o más	Más de \$250
	Servicios	101 o más	Más de \$250
	Industria	251 o más	Más de \$250

Figura.- 17 Clasificación de las empresas en México. (Elaboración propia. Fuente: Expansión)

3.1.1.5.2 Demanda para primera Fase de WeLink

WeLink tiene como uno de sus objetivos principales restaurar las ligas deportivas con la finalidad de contribuir al desarrollo del país. Por lo que en la primera fase se dirigirá principalmente a las Empresas Socialmente Responsables ya que se considera que son las más propensas a invertir en este tipo de espacios publicitarios que tienen una parte de apoyo a la sociedad a través del deporte.

Se identificaron 907 empresas grandes y 944 pymes registradas dentro de la CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) con el distintivo socialmente responsable (ESR) en todo México.



Figura.- 18 .Ligas municipales registradas ante la CEDEM. (Elaboración propia. Fuente CEMEFI)

3.1.1.6 Mercado Meta

WeLink tiene dos tipos de mercado meta para su primera fase: por un lado, las ligas deportivas de la ciudad de Monterrey de las siguientes disciplinas: beisbol, futbol, tenis, baloncesto y futbol americano. A través de una investigación exploratoria, se identificó un total de 117 ligas de estos cinco deportes. En la figura # 19 se muestra el total de ligas para cada disciplina.



Figura.- 19 Cantidad de ligas por deporte en Monterrey. (Elaboración propia. Fuente CONADE)

La primera fase también estará enfocada a las empresas con el distintivo ESR debido a que en los resultados de las entrevistas presentadas más adelante demuestran que el perfil de estas empresas empata con el tipo de espacio publicitario debido a su fin y objeto social. Como se mencionó anteriormente en la demanda, se detectaron en México un total de 1851 empresas con distintivo ESR de las cuales, 76 están ubicadas en la Ciudad de Monterrey, lo que representa el mercado meta en la primera fase. En la figura # 20 se dividen estas empresas por tamaño. Sin embargo, WeLink no está cerrado a ofrecer los espacios publicitarios a otro tipo de empresas; no obstante, sus canales de distribución en la primera fase se dirigen al perfil de empresa socialmente responsable.

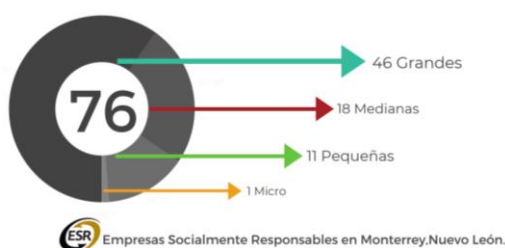


Figura.- 20 Totalidad de ligas identificadas en cada disciplina. (Elaboración propia. Fuente: CEMEFI)

Para poder estimar el valor del mercado meta se realizó la siguiente tabla:

Tabla 1 Gasto anual estimado en publicidad de las 76 ESR identificadas en Monterrey. (Elaboración propia)

Tamaño	Ventas anuales		Inversión en publicidad anual	Inversión en publicidad anual en pesos	Número de empresas en México	Inversión total en publicidad anual
Micro	Hasta 4 (mdp)	2 (mdp)	1%	\$20,000	1	\$20,000
Pequeña	Hasta 100 (mdp)	50 (mdp)	1%	\$50,000	11	\$550,000
Mediana	Hasta 250 (mdp)	125 (mdp)	1%	\$1,250,000	18	\$22,500,000
Grande	+ de 250 (mdp)	300 (mdp)	10%	\$30,000,000	46	\$1,380,000,000

Gasto anual estimado en publicidad de las 76 ESR identificadas en Monterrey **\$1'403'070,000**

Consistió en utilizar la clasificación de las empresas anteriormente explicadas y suponer que no todas ganan el máximo de las ventas anuales (en este ejemplo se estima que ganan el 50 % del máximo) también se toma en consideración la afirmación hecha por Merca 2.0 “*los datos muestran que una pequeña empresa promedio invierte aproximadamente el 1 por ciento de sus ingresos en publicidad*” (Sanchez, E. 2018) y se multiplica por la cantidad de empresas ESR identificadas en Monterrey para cada clasificación.

- Ejemplo: Pequeña empresa. \$50,000,000 (Venta anual estimada) * .1 (porcentaje invertido en publicidad según Merca 2.0) = \$50,000 (cantidad de dinero invertido en publicidad) este resultado se multiplicó por el total de empresas pequeñas con el distintivo ESR en Monterrey mencionadas anteriormente (50,000) (11) = \$550,000. Siendo \$550,000 la cantidad estimada de las pequeñas empresas del mercado meta invierten en publicidad.

Se realizó estas operaciones para cada clasificación, sin embargo, para las empresas grandes se utilizó otro porcentaje de inversión en publicidad ya que según la firma Schonfeld & Associates “*en promedio las empresas destinan al menos el 10 % de las ventas a gastos de publicidad y mercadeo*” (Maceira, J. 2017). Las empresas grandes en promedio ganan 300 millones de pesos e invierten un 10 % en publicidad, es decir, un total de \$30,000,000 . Si esta cantidad se multiplicara por las 46 empresas grandes ESR en Monterrey nos da un total de \$1'380,000,000.

Sumando los totales de la última columna (Inversión total en publicidad anual) nos da un gasto anual estimado en publicidad de las 76 ESR identificadas en Monterrey de

\$1'403'070,000. Se identifica esta cantidad como valor anual de mercado meta potencial para la empresa WeLink.

3.1.1.7 Perfil del Cliente

WeLink tiene dos perfiles de consumidor; a continuación se presentan los arquetipos para cada uno:

3.1.1.8 Canales de Distribución.

Este punto tiene el objetivo de crear estrategias que permitan un encuentro efectivo y directo con los clientes. A continuación, se presentan los conductos por lo que WeLink busca hacer llegar el servicio a sus clientes.

Para la primera fase la empresa ofrecerá sus servicios mediante un canal directo, que consiste en la interacción personal con el cliente, puede ser por consultoría, ubicación de la empresa o instalación del cliente para exponer los trabajos que realiza WeLink. Como segundo canal se tiene el uso de telecomunicaciones y el internet, se realizarán las llamadas necesarias para dar a conocer el servicio, también se desarrollará una página web para la descripción detallada y con comunicación interna vía email. Por último, se utilizarán las redes sociales para llegar a todo tipo de mercados y lograr algún interés indirecto mediante plataformas gratuitas.



Figura.- 21 Canales de distribución. (Elaboración propia)

3.1.2 Problemática

La problemática representa la segunda letra del acrónimo SPIN. En este segundo paso de la metodología se describen los problemas identificados para ambos clientes.

3.1.2.1 Problemas identificados para ligas deportivas.

- Falta de áreas para ejercitarse o en malas condiciones y sus consecuencias en la salud de los mexicanos.

Los resultados del módulo de práctica deportiva y ejercicio físico realizado por INEGI en el año 2018 son alarmantes y las expectativas para el 2019 son aún más, en este documento se encontró que solo *el 41.7 % de los mexicanos se ejercitan de los cuales el 48.4 % son hombres y 35.6 % mujeres*. Además, según la UNICEF en su reporte de salud y nutrición del año 2019 *”1 de cada 20 niñas y niños menores de 5 años y 1 de cada 3 entre los 6 y 19 años padece sobrepeso u obesidad*. Según Forbes, México es el país con más obesidad de todos *“México, el país más obeso del mundo (...) aproximadamente, el 70 % de los mexicanos padece sobrepeso y casi una tercera parte sufre de obesidad”* (Forbes Mx, 2013).

México necesita generar un cambio urgentemente para mejorar la situación en la que se encuentra la mayoría de los mexicanos en cuestión de salud. Una de las raíces principales de este problema según el Instituto de Salud Pública es que *“El nivel de actividad física de las personas se ve influido por el ambiente construido, que se refiere a los espacios físicos donde la gente lleva a cabo sus actividades diarias, por ejemplo, la infraestructura peatonal, la disponibilidad y calidad de los espacios públicos incluyendo parques y áreas de esparcimiento, los espacios escolares para la actividad física y los sistemas de transporte*. (Rivera, J. Colchero, M. Fuentes, M. González, T. Aguilar, C. Hernández, G. Barquera, S. 2018)

Además de los problemas físicos que la obesidad presenta también impacta de manera negativa a la economía ya que según el Instituto Nacional de Salud Pública asegura que *“La obesidad también representa altos costos médicos, estimados en 151 894 millones de pesos sólo en 2014, lo cual equivale a 34 % del gasto público en salud y causa una pérdida de productividad estimada en 71 669 millones de pesos (0.4 % del PIB) por año*. (Rivera, J. Colchero, M. Fuentes, M. González, T. Aguilar, C. Hernández, G. Barquera, S. 2018) El Instituto de Salud Pública comentó diez áreas en las que el estado debe intervenir para promover la adopción de dietas saludables, estilos de vida activa y reducción de obesidad, siendo una de ellas el *“Facilitar y promover estilos de vida activos y mejorar los espacios públicos y el transporte para fomentar la actividad física”* (Rivera, J. Colchero, M. Fuentes, M. González, T. Aguilar, C. Hernández, G. Barquera, S. 2018).

Como se comentó anteriormente, la mayoría de las áreas verdes y los espacios públicos para realizar alguna actividad deportiva se encuentran en pésimas condiciones; más adelante se mostrarán imágenes de algunas ligas deportivas de la Ciudad de Monterrey para constatar.

- Pocos recursos destinados al deporte y mala administración.

El deporte es una actividad muy importante para la sociedad ya que genera beneficios

físicos para los ciudadanos, económicos para el país y valores para la cultura. Sin embargo, si comparamos el apoyo que México destina al deporte contra otros países, es evidente que nos encontramos en una situación desfavorable. Diego Mancera, Alejandro Dabdoub y Elías Camhaj en su artículo publicado en el diario El País, en el año 2016, comentan que: *“El deporte no ha sido una prioridad en líneas generales para los gobiernos mexicanos. Tampoco para el de Enrique Peña Nieto. Al inicio de su mandato gastó casi 6400 millones de pesos (345 millones de dólares), pero con los recortes de presupuesto esta cantidad pasó a menos de la mitad en 2014. En 2016 el gasto se estancó en 2800 millones de pesos (150,6 millones de dólares)”*. La información nos afirma que el apoyo hacia el deporte por parte del gobierno mexicano continúa disminuyendo. Además, los encargados de administrar los pocos recursos destinados no cuentan con los estudios necesarios para realizar esta actividad directiva con diligencia.

Muchos deportistas profesionales comentan su decepción en cuanto al apoyo que el gobierno les brinda, por ejemplo, Paola Longoria –campeona mundial de Racquetball– comenta lo siguiente *“Es triste ver que para el Campeonato Mundial no se diera el apoyo como se había prometido; tú juegas un nacional y vas con la ilusión de ganar el primero y segundo lugar y que te cubran los gastos, pero desgraciadamente ha habido un presupuesto muy corto y reducido en el deporte mexicano, eso les pegó a las nuevas generaciones, esto es una desmotivación para los niños”*. (Barajas, E. 2019) Esto asegura que las nuevas generaciones no cuentan con la motivación para decidir si dedicarse al deporte profesional en México, debido a que están conscientes que el nivel de vida que pueden lograr es bajo puesto que el presupuesto no alcanza para las necesidades básicas de una persona que realiza entrenamientos de alto rendimiento.

La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) es la encargada de administrar los recursos destinados al deporte, sin embargo, muestran un descontrol total dentro de la organización: los encargados de la comisión han sido investigados por el SAT debido a desvío de recursos a otras cuentas y no al deporte. Según Alejandra Canchola y Horacio Jiménez *“El informe de fiscalización a la cuenta pública 2017, que entregó la Auditoría Superior de la Federación (ASF), se observó una serie de irregularidades en los recursos de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)”* (Canchola, A. Jiménez, H., 2019). Los autores también comentan que la comisión llegó a dar 262 mdp a empresas no registradas ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), además tampoco pudieron acreditar el monto total otorgado al deporte en el 2017.

- Correlación de actividad física y áreas recreativas con el índice de violencia.

Según el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), el primer trimestre de 2019 es ya el más violento en la historia moderna de México. (Galván, M. 2019) Esto indica que la situación que se vive en México en cuanto a seguridad está en pésimas condiciones. Las iniciativas para mejorar la seguridad han fracasado: intentan mejorar los grupos militares y los equipos policiacos, pero esto no ha generado buenos resultados. Es necesario que dentro del país se tomen medidas de precaución desde la raíz, siendo los niños y los jóvenes los prospectos de un futuro seguro para el país. Un buen ejemplo de iniciativa para combatir la inseguridad se observa en Costa Rica, Isis Sibaja es quien lidera la comunidad y quien promueve el deporte como herramienta para la prevención de la violencia en personas jóvenes en condición de vulnerabilidad. Según Isis *“Es una forma que encontramos de evitar la violencia en la calle, les ha gustado mucho, los chicos se han esforzado bastante y les ayuda mucho a mantenerse ocupados, les enseña la convivencia, la tolerancia y a saber que son importantes, que ellos pueden lograr lo que se propongan. Conforme avanzan en las actividades han ido calmando esa ira que tienen, ahora piensan en positivo, todos quieren y tienen ganas de seguir adelante”* (PNUD, 2019). Por lo que esto nos confirma la necesidad de utilizar la herramienta del deporte para un México seguro y con futuras generaciones íntegras y saludables.

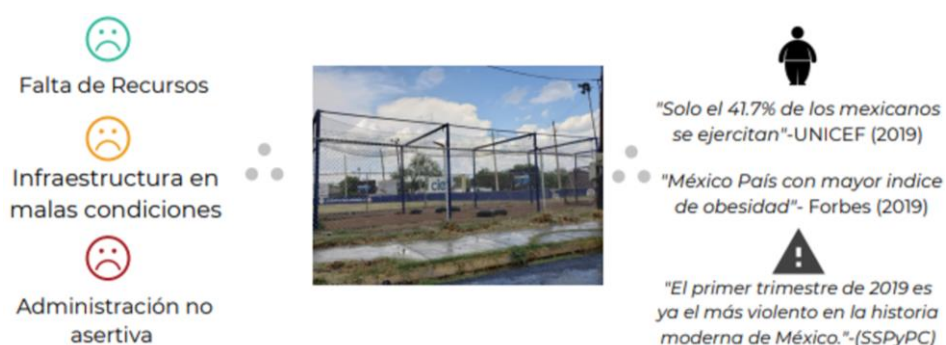


Figura.- 22 Resumen gráfico de problemas identificados para las ligas deportivas y sus repercusiones en México. (Elaboración propia)

3.1.2.2 Problemas identificados para las empresas.

- Fracaso en las empresas de México.

México se encuentra en una situación vulnerable en cuanto al fracaso de las nuevas empresas. De acuerdo a un reporte realizado por el The Failure Institute “el 75 por ciento de las “startups” en México cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas el 25 por ciento de ellas se mantiene” (López, J. 2016) una de las razones principales se debe que desconocen su mercado meta, lo que genera la creación de estrategias equivocadas y una publicidad dirigida a otro cliente.

Según la revista internacional administración y finanzas “Para que las pequeñas y medianas empresas puedan progresar es importante que los propietarios apliquen métodos que les permitan identificar y analizar su mercado. El desconocimiento del mercado propicia una mala ubicación del negocio, desventaja ante la competencia, altos costos de producción” (Navarrete, E. Sansore, E. 2011). Si las empresas quieren darse a conocer es necesaria una publicidad estratégica que vaya dirigida a su cliente potencial y además buscar conectar con las emociones de los consumidores.

- Necesidad de adaptación ante el aumento de consumidores conscientes.

Las nuevas generaciones están generando un cambio dentro de las empresas, ahora los consumidores se convierten en consumidores responsables. Las empresas se ven en la necesidad de adaptación ante estos cambios en la sociedad. Según Melva Sangri “70 % de los consumidores dice estar dispuesto a pagar más por una marca que apoya causas sociales o medio ambientales” (Sangri, M. 2011).

Además, una encuesta realizada por la empresa estadounidense Harrias Interactive reveló que “uno de cada tres consumidores se siente impactado en sus decisiones al observar que las empresas emprenden acciones de responsabilidad social” (Jaramillo, A. 2017).



Figura.- 23 Resumen gráfico de problemas identificados para las empresas. (Elaboración propia)

3.1.3 Implicación

La implicación representa la tercera letra del acrónimo SPIN. En este tercer paso se describe el servicio que WeLink planea ofrecer, seguido de la organización interna de empresa. Se expone la propiedad intelectual de la marca, así como la normatividad aplicable para esta empresa, se analiza a la competencia, y se plantean estrategias de penetración de mercado. Como apoyo, se utilizan distintas herramientas para identificar factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa.

3.1.3.1 Descripción de servicio

WeLink es una empresa que ofrece el servicio de gestión de patrocinio deportivo para las ligas deportivas de la ciudad de Monterrey. Por gestión se entiende como *“Llevar adelante una iniciativa o un proyecto (...) ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo (...) manejar o conducir una situación problemática”* (RAE, 2019). Al mismo tiempo ofrece espacios publicitarios para las empresas siendo una agencia de publicidad deportiva. En la figura # 24 se muestra el proceso de este servicio:

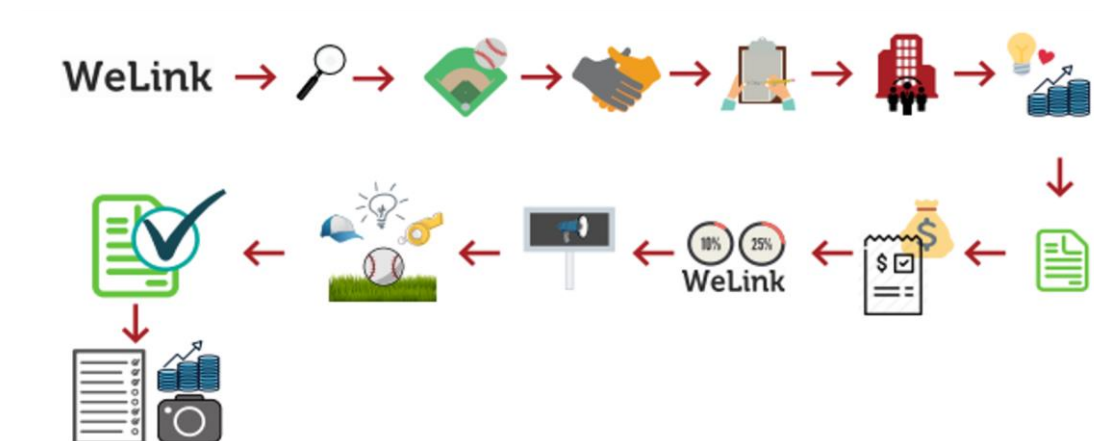


Figura.- 24 Resumen gráfico del proceso de servicio. (Elaboración propia)

Para explicar este proceso se establece que WeLink es una agencia de publicidad que busca mejorar el deporte en México a través de la iniciativa privada como patrocinadores oficiales.



El primer paso para este servicio es identificar las ligas que se encuentren en malas condiciones, pero cuenten con una asistencia significativa.



Una vez identificada la liga, se utiliza el canal de distribución directo o el de telecomunicación, así como asistir personalmente al campo para conocer las condiciones *in situ*.



En la visita personal al campo se presentan los beneficios que la liga recibe de este servicio. Un tema importante a tratar en este paso es la negociación informal sobre la comisión que recibe WeLink por cada renta de espacio publicitario.



Al contar con un acuerdo establecido con la liga se realizan las siguientes actividades

- ✓ Firma de convenio como instrumento de negociación con las ligas deportivas.
Se crea un formato para acordar los compromisos de ambas partes. En este acuerdo se firma el porcentaje de comisión que se le respetará a Welink.
- ✓ Distribuir, organizar, y registrar todos los espacios disponibles dentro de la liga deportiva.
En este punto se mide el campo, toman fotografías, se tiene un aproximado de asistencia al campo por semana, reuniones con los administradores de la liga, se crea una estimación presupuestal para restaurar la liga, así como las necesidades principales. Al tener los espacios publicitarios dimensionados se les asigna un precio en relación al alcance que tiene (precio que se fija de acuerdo a la competencia, la cual se explicará más adelante).
- ✓ Elaborar una ficha técnica y una presentación de la liga deportiva para su promoción.
Para poder hacer el trabajo de campo de la mejor manera se tienen que realizar presentaciones de la liga para promoverla ante las marcas. Aquí es donde se le especifica lo que se busca lograr con su apoyo, cuál es el alcance que pueden lograr, la comparación de precios con otros espacios publicitarios. Se busca convencer a la empresa en invertir parte de su promoción dentro de ligas deportivas.



Teniendo el material para promocionar la liga se comienza a visitar directamente a las empresas utilizando los canales de distribución, se realizan las siguientes actividades (Símbolo de empresa y de crecimiento económico en figura # 24):

- Anunciar y promover los espacios publicitarios autorizados de la liga deportiva con diversas marcas.



Esta es una de las tareas principales de la empresa WeLink, el trabajo de campo en la búsqueda de patrocinios es la que hará posible conseguir el mayor número de empresas interesadas en utilizar los espacios publicitarios. Se presentan los beneficios de participar como patrocinador de la liga deportiva y la forma en que puede hacerlo.

- Entregar a Ligas Deportivas reportes de promoción periódicamente vía correo electrónico.

Esta actividad tiene como objetivo dar a conocer el trabajo que se va realizando mes con mes y estar en contacto continuo con la liga para que esté enterada del trabajo realizado.



Al conseguir una empresa interesada en participar como patrocinador WeLink realiza los siguientes servicios:

- Hacer las gestiones necesarias para la firma del acuerdo entre la marca y la liga deportiva.

Aquí entra el trabajo de creación del contrato entre la liga y la empresa que sea formal y legal. WeLink se encarga de la coordinación de cada junta, todo con previa autorización de ambas partes.

Una vez firmado el contrato, WeLink realiza los siguientes servicios:



WeLink WeLink recibe un porcentaje de comisión si el patrocinio se otorgó en efectivo o bien recibe un monto significativo a grado de aportación de patrocinio en especie. WeLink ofrece

distintos paquetes de patrocinio los cuales se pueden dar en efectivo o en especie. La cantidad invertida de las empresas representa distintos beneficios: entre mayor es el monto, mejores beneficios se obtienen.



Coordinar la colocación de la publicidad en el campo, por cuenta de la marca y revisar que la publicidad está colocada conforme al acuerdo firmado. Una vez rentado algún espacio publicitario WeLink se encarga de coordinar las acciones necesarias para colocar toda la publicidad acordada en contrato con cada marca.



Entregarle a la marca la constancia y evidencia de su publicidad dentro del espacio acordado. En esta actividad WeLink se compromete a realizar un formato en donde se evidencie la colocación de la publicidad y las mejoras realizadas gracias a su aportación.



Entregarle a la liga deportiva y a las marcas un acuse de conformidad en cuanto a la colocación de la publicidad. Para cada espacio rentado WeLink busca confirmar que todo asunto acordado se realice de manera formal y correcta, es por esto que se realizará un acuse donde ambas partes aceptan que WeLink cumplió con el contrato en donde también se aplicará encuestas de satisfacción de servicio para continuar mejorando.



Entregar reportes y estadísticas de publicidad periódicamente a las marcas patrocinadoras. Esta actividad tiene como objetivo mostrarle a la marca los beneficios y alcances de su inversión.

3.1.3.2 Estructura Organizacional

Actualmente se está comprobando la viabilidad del negocio por lo que hoy en día solo se cuenta con la participación de Carmen González Dillon creadora de la empresa WeLink. Alumna de la Universidad de Monterrey de la carrera de Lic. en Creación de Negocios e Innovación Empresarial.

3.1.3.3 Estructura Organizacional (Proyección año 2)

Se busca lograr un crecimiento a corto plazo lo que WeLink se verá en la necesidad de la creación de un equipo capacitado para brindar el mejor servicio y llevar a cabo las tareas diarias de la empresa, así como aumentar el número de ligas deportivas y empresas patrocinadoras. Se identificaron tres áreas mínimas viables para que esta empresa pueda operar de manera efectiva en el futuro las cuáles se muestran en el siguiente organigrama:



Figura.- 25 Organigrama para segundo año. (Elaboración propia)

La figura principal representa Carmen González Dillon CEO de la compañía con estudios de licenciatura en Creación de Negocios e Innovación Empresarial. Quien se encarga de la dirección de la empresa, es quien toma las decisiones y contrata al personal.

Área de ventas y mercadotecnia: persona de relaciones públicas que se encargue de las ventas de los espacios publicitarios y el marketing de la empresa.

- Tiempo completo
- Licenciatura en Mercadotecnia

Área de administración: persona que esté al pendiente de los correos electrónicos, llamadas, necesidades de las empresas y administración diaria del negocio, así como generar reportes mensuales para clientes.

- Tiempo completo
- Licenciado en Administración de Empresas

Área de contaduría y finanzas: persona encargada del área fiscal, finanzas y contabilidad de la empresa.

- Tiempo completo

➤ Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

3.1.3.4 Ubicación geográfica de la empresa y filiales

Siendo WeLink una empresa de servicios no se tiene la necesidad inmediata de la creación de un establecimiento físico, esto ayuda a disminuir costos fijos y permite obtener mayor utilidad en los primeros meses. El servicio se estará ofreciendo vía internet, página web, teléfono y whatsapp. El trabajo de campo consta de visitas a las ligas deportivas y a las empresas.

3.1.3.5 Presupuesto de recursos técnicos

Actualmente, los recursos necesarios para operar el servicio que WeLink ofrece son el transporte para visitar a las ligas y las empresas, el celular para agendar las citas y dar a conocer el servicio. Por último, el internet para la comunicación con los clientes vía correo electrónico, así como realizar la gestión de las herramientas de publicidad y envío de reportes mensuales.

Recurso	Monto Mensual
<p>Transporte: Para realizar el trabajo de campo se cuenta con una camioneta como medio de transporte, necesita inversión en gasolina para poder asistir a las ligas deportivas y a las empresas a vender los espacios publicitarios.</p>	\$4,000 en gasolina.
<p>Celular Para realizar el trabajo de campo se cuenta con un celular para hacer llamadas a los clientes. Es necesaria una inversión mensual para el pago del plan telefónico.</p>	\$1,000 en plan telefónico.
<p>Internet Para realizar todos los procesos es necesario contar con internet y computadora para generar citas vía email y las presentaciones necesarias para rentar los espacios publicitarios, así como también generar publicidad de la empresa en redes sociales.</p>	\$800 en internet.

Figura.- 26 Presupuesto de recursos técnicos actuales. (Elaboración propia)

3.1.3.6 Propiedad Intelectual

Se cuenta con el inicio del proceso de registro de marca nominativa en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual con el nombre de WeLink el cual se forma por las palabras “Nosotros Enlazamos” pero traducido al inglés.

Folio: 233920

Expediente: 2266900

Clase: 35 Promoción de productos y servicios mediante el patrocinio de eventos deportivos; anuncios y publicidad; asistencia, asesoramiento y consultoría en servicios de promoción, marketing y publicidad; consultoría en publicidad y marketing; consultoría relacionada con servicios de publicidad y promoción; publicidad, incluyendo la promoción de productos y servicios de terceros a través de acuerdos de patrocinio y contratos de licencia relacionados con eventos deportivos internacionales.

WeLink

Figura.- 27 Nombre de empresa registrada. (Elaboración propia)

3.1.3.7 Normatividad aplicable.

WeLink es una agencia de publicidad por lo que se rige bajo el REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SALUD EN MATERIA DE PUBLICIDAD publicado por el Diario Oficial de la Federación. Reglamento con su última reforma publicada el 14-02-2014. En este documento se establecen todas las normas dentro del área de publicidad en México.

3.1.3.8 Alianzas actuales

Actualmente se cuenta con la alianza de trabajo por un año con la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina en donde se respetará la exclusividad de los espacios publicitarios con su respectiva comisión a WeLink. Se tiene como estrategia formar alianzas con empresas que realicen productos para publicidad como lonas, stands, panorámicos, etc. para poder reducir costos y mantener un precio atractivo para las marcas patrocinadoras.

3.1.3.9 FODA

Dentro del capítulo 2, se explicó que la matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica para las empresas. Se optó por realizar esta matriz para identificar la situación actual de la empresa, así como las características que pueden ayudar o frenar su crecimiento en los próximos meses; dicho análisis se presenta a continuación:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> •Experiencia y conocimiento en el área de patrocinios. •Contactos. •Alianzas con marcas. •Alianza con liga deportiva y clubes deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de la industria del patrocinio. •Mejoras tecnológicas que ayudarán al funcionamiento de la plataforma digital y a los procesos de gestión. •Espacios publicitarios desaprovechados. Actualmente no existe alguien en el mercado que ofrezca el mismo servicio. •Falta de área especializada en la gestión de patrocinios. •Incremento de la importancia de la salud en las nuevas generaciones. •Incremento de la iniciativa privada en cuanto a su responsabilidad social. •Aumento en el apoyo hacia el deporte en México.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> •Falta de recursos para comenzar el proyecto. •Página web no activa. •Empresa en validación por lo que el negocio no esta registrado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Agencias de marketing con cartera de clientes y recursos que podrían ofrecer un servicio similar. •Empresas generen su propia área enfocada en la gestión de patrocinios.

Figura.- 28 Matriz FODA. (Elaboración propia)

3.1.3.10 FODA Cruzado

En el punto anterior se presentaron las bases del FODA, lo cual ayuda a identificar los puntos positivos y negativos del negocio. Ahora, que ya se cuenta con esta información, es posible realizar la matriz de FODA cruzado con la intención de generar estrategias para disminuir el impacto que pueden generar las debilidades y amenazas. A continuación, se presentan las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación que debe aplicar WeLink para poder cumplir con los objetivos establecidos.

	Principales Fortalezas 1. Experiencia y conocimiento en el área de patrocinios. 2. Alianza con liga deportiva y clubes deportivos. 3. Alianzas con marcas.	Principales Debilidades 1. Falta de recursos para comenzar el proyecto. 2. Empresa en validación por lo que el negocio no esta registrado.
Principales Oportunidades 1. Crecimiento de la industria del patrocinio. 2. Falta de área especializada en la gestión de patrocinios.	Estrategias Ofensivas Utilizar los canales de distribución para contactar a la mayor parte de ligas deportivas en Monterrey para ofrecerles el servicio de gestión de patrocinio.	Estrategias Reorientación Aprovechar la preferencia actual de los consumidores ante las empresas con el distintivo ESR para distinguir la filosofía de WeLink.
Principales Amenazas 1. Agencias de marketing o gestión de patrocinios que tienen experiencia, cartera de clientes y recursos que podrían ofrecer un servicio similar. 2. Empresas generen su propia área enfocada en la gestión de patrocinios.	Estrategias Defensivas Generar contratos de exclusividad con las ligas deportivas	Estrategias Supervivencia 1. Campaña de publicidad estratégica. 2. Activación de la página web desarrollada por expertos para generar filtros que facilitan la gestión y simplifican los procesos.

Figura.- 29 Matriz FODA Cruzado. (Elaboración propia)

3.1.3.11 EFI

La matriz de Evaluación de los Factores Internos permite ponderar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa actualmente. El objetivo es identificar cuáles son las de mayor relevancia para potencializarlas más en el caso de las fortalezas y para eliminarlas primero en el caso de las debilidades. En la figura # 30 se presenta la Matriz EFI.

Factores	Peso	Valor	Peso Ponderado
Fortalezas			
Experiencia y conocimiento en el área de patrocinios.	0.2	4	0.8
Mentoría especializada en creación de negocios..	0.13	1	0.13
Servicio nuevo en el mercado.	0.11	3	0.33
Contactos.	0.13	2	0.26
Alianzas con marcas.	0.14	4	0.56
Alianza con liga deportiva y clubes deportivos.	0.17	4	0.68
Debilidades			
Falta de recursos para comenzar el proyecto.	0.12	2	0.24
Plataforma Digital inactiva.	0.1	1	0.1
TOTAL	1		3.1

Figura.- 30 Matriz EFE. (Elaboración propia)

3.1.3.12 EFE

La matriz de Evaluación de los Factores Externos permite ponderar las amenazas y oportunidades con las que cuenta la empresa actualmente. El objetivo es identificar cuáles son las de mayor relevancia para crear estrategias que logren aprovecharlas en el caso de las oportunidades, o bien de crear estrategias para estar a la defensiva en el caso de las debilidades. En la figura # 31 se presenta la matriz EFE.

Factores	Peso	Valor	Peso Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento de la industria del patrocinio.	0.14	4	0.56
Mejoras tecnológicas que ayudarán al funcionamiento de la plataforma digital y a los procesos de gestión.	0.12	2	0.24
Espacios publicitarios desaprovechados	0.11	2	0.22
Actualmente no existe alguien en el mercado que ofrezca el mismo servicio.	0.13	1	0.13
Falta de área especializada en la gestión de patrocinios.	0.14	4	0.56
Incremento de la importancia de la salud en las nuevas generaciones.	0.15	3	0.45
Aumento en el apoyo hacia el deporte en México	0.06	1	0.06
Amenazas			
Agencias de marketing o gestión de patrocinios que tienen experiencia, cartera de clientes y recursos que podrían ofrecer un servicio similar.	0.09	4	0.36
Economía volátil	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.7

Figura.- 31 Matriz EFI. (Elaboración propia)

3.1.3.13 PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar factores externos a la empresa los cuales pueden influir de manera positiva o negativa al desarrollo. Se tiene como objetivo conocer estos puntos para evitar el impacto negativo que pueden ocasionar y aprovechar los que son de impacto positivo.

Sector	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto	Mediano	Largo	
Político	Incertidumbre en el gobierno	"A Jaime Rodríguez Calderón, "el Bronco", le restan poco más de dos años para concluir su mandato como gobernador de Nuevo León, sin embargo, ya buscan destituirlo e inhabilitarlo del servicio público por triangulación de recursos y el uso indebido de funcionarios en su aventura presidencial de 2018, donde alcanzó apenas el 5.13 % de los votos." (Expansión, 2019)	X			Negativo
	Malas regulaciones deportivas	"El plan de austeridad que argumenta Ana Gabriela Guevara, titular de la Comisión Nacional del Deporte y Cultura Física (Conade), le pegó a Cuautla, uno de los municipios más importantes del estado de Morelos, quien recibió un rotundo no a su petición sobre apoyos para mejorar su infraestructura deportiva."(Garagui, 2019)	X			Negativo
	Inversión al deporte por parte del gobierno	"2,100 millones de pesos en el sexenio para promover beisbol" (Forbes, 2019)		X		Positivo
Económicos	Inflación	"La inflación anual se ubicó por tercer mes consecutivo por debajo de 4.0 por ciento, que es el límite máximo del objetivo para todo el año, de 3.0 por ciento, más/menos un punto porcentual." (Aristegui Noticias, 2019)	X			Positivo
	Estancamiento de la Economía	"Este año la economía de México crecerá 0.4%, según se dijo en la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo" (El Universal, 2019)	X			Negativo
Sociales	Se reconoce la importancia del deporte a nivel Mundial	"La Asamblea General de la ONU adoptó una resolución que alienta a los Estados miembros a utilizar el deporte como medio para propiciar el desarrollo sostenible y la paz, promoviendo su práctica en todos los niveles de la sociedad." (Noticias ONU, 2018)	X			Positivo
	Deporte como moda	"En los últimos años el deporte se ha convertido en un elemento de unión y entretenimiento para el conjunto de la sociedad. Las personas cada vez están más concienciadas con la práctica de algún deporte para salir de casa, divertirse y de paso mantener un correcto estado de salud." (Sura, 2019)	X			Positivo
Tecnológicos	Automatización	"La tecnología permite a las pequeñas empresas automatizar ciertas funciones que históricamente han requerido la necesidad de contratar a un empleado." (Bryant, ND)	X			Positivo
	Productividad y competitividad para pymes	"Vemos resultados muy positivos y tendencias claras de crecimiento en empresas que usan herramientas tecnológicas. Un estudio de CISCO cita que la implementación de tecnologías en pymes puede aumentar sus utilidades en un 30%." (Expansión, 2018)	X			Positivo

	Tecnología para dar a conocer tu negocio	“Este tipo de soluciones permiten entregar una experiencia integral de atención e interacción constante con los usuarios, siempre a través de sus <i>smartphones</i> . Como se trata del dispositivo que más se utiliza y el mayor canal para consumir contenido, es crucial que las marcas estén presentes.” (Chávez, A. 2019)	X			Positivo
	Propuesta de impuestos en servicios digitales	“La Asociación de Internet y Política Comercial de Estados Unidos, se encuentra preocupada ante el régimen fiscal al cual se ha propuesto introducir a las compañías tecnológicas que prestan servicios digitales como Google, Facebook, AirBnb, entre otras, en México.” (Hernández, M. 2019)		X		Negativo
Ambientales	Cambio climático impacta a la economía	“Javier Guzmán, subgobernador del Banco de México, advirtió que se espera que el cambio climático tendrá una importante repercusión en el crecimiento económico mundial durante las próximas décadas, toda vez que se prevé afecte negativamente en la producción de varios sectores.”(Carbajal, B. 2019)	X			Negativo
Legales	Ley Orgánica del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral	“La Cámara de Senadores aprobó con 87 votos a favor y uno en contra, el dictamen por el que se expide la Ley Orgánica del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, el cual estará encargado de agotar un acuerdo entre empleado y patrón en asuntos individuales y colectivos del orden federal.” (Senado de la República, 2019)	X			Indiferente

Figura.- 32 Matriz EFE. (Elaboración propia)

3.1.3.14 Medición de riesgos y Plan de contingencia

Por otra parte, se busca identificar cuáles son los posibles riesgos de la empresa, a través de la creación de cualquier escenario negativo que pueda llegar a suceder y buscar alternativas de solución a través de la creación de un plan de contingencia. A continuación, en la figura # 33 se presentan los riesgos técnicos, financieros, legales y de mercado detallados.

	Riesgos	Plan de Contingencia
Técnicos	Fallas en la página web.	Contratar a una empresa experta en la generación de plataformas digitales que ofrezca un servicio inmediato si llega haber alguna falla técnica.
	Tecnología que sustituya el servicio en el corto plazo.	Incluir en las proyecciones financieras el costo de inversión en tecnología para continuar permanecer en crecimiento
Financieros	Patrocinador no cumple con la inversión acordada.	Contratar a una persona experta en el tema legal para la generación de un contrato donde establezcan las responsabilidades al incumplir el contrato.
	No recuperar la inversión de algún socio o inversionista (si es que se llega a utilizar).	Generación de un contrato con socios inversionistas en donde se estipule las consecuencias de un retorno de inversión tardío.
Legales	Figura Legal inadecuada a la actividad empresarial.	Capacitación actual con persona especializada en temas fiscales para establecer la figura legal más adecuada para la actividad empresarial.
	Incumplimiento del contrato por ambas partes.	Contratar a una persona experta en el tema legal para la generación de un contrato donde establezcan las responsabilidades al incumplir el contrato.
	Acuerdos entre las partes sin el conocimiento de la empresa intermediaria.	Contratar a una persona experta en el tema legal para la generación de un contrato donde se establezca la exclusividad de los espacios publicitarios en un tiempo determinado.
Mercado	Empresa comienza a ofrecer el mismo servicio.	Generación de alianzas con organizadores de eventos deportivos y presidentes de ligas deportivas para evitar que la creación de algún servicio parecido cause la pérdida de algún cliente potencial, también se invertirá mensualmente en generar publicidad estratégica e innovaciones necesarias para continuar ofreciendo un servicio con mayores barreras de entrada.
	Malos canales de publicidad que generan el mal posicionamiento de la empresa y desconocimiento del servicio.	Contemplar inversión mensual en una promoción estratégica para dar a conocer la empresa con los clientes potenciales.

Figura.- 33 Medición de riesgos y Plan de contingencia. (Elaboración propia)

3.1.3.15 Estrategia de penetración en mercado meta

Consiste en identificar el mercado meta para incrementar el reconocimiento de marca y por consecuencia de las ventas. Es importante formular planes estratégicos para asistir o aparecer en donde el mercado meta esté presente. Como se ha mencionado anteriormente, el mercado meta para la empresa en desarrollo en su primera fase son las ligas deportivas y las empresas socialmente responsables, por lo que la estrategia de penetración consta de cuatro pilares, a saber:

El primero es el desarrollo de una página web que tiene por como objetivo poder describir el servicio, mostrar resultados y tener contacto directo con algún cliente interesado. El segundo pilar es el uso de la herramienta Google Ads en donde se invertirá una cantidad mensual para aparecer como la primera opción en alguna búsqueda relacionada con patrocinio, liga deportiva, patrocinio deportivo, y poder así aprovechar la página web como herramienta de mercadotecnia. El tercer pilar representa la participación en eventos empresariales como expos de pymes o grandes empresas para poder presentar los distintos espacios publicitarios disponibles y realizar networking que se convierta en publicidad de boca en boca. Por último, el cuarto pilar –Facebook– se utilizará con el objetivo de que funcione como contacto social con el mercado meta, se identificó que la mayoría de las ligas deportivas cuentan con Facebook por lo que puede llegar a ser otro canal de comunicación que redunde en el posicionamiento de la empresa dentro del sector.

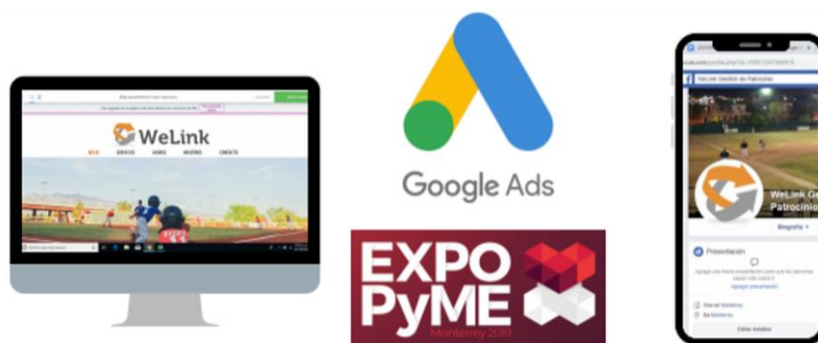


Figura.- 34 Cuatro pilares de penetración de mercado. (Elaboración propia)

3.1.3.16 Competencia

WeLink es una agencia de publicidad ya que ofrece espacios publicitarios deportivos. No se identificó un negocio que ofrezca el mismo servicio que se planea brindar. Es importante mencionar que según el INEGI para el año 2018 ya existen 3933 agencias de publicidad sin embargo el 91 % cuenta con menos de 31 empleados, lo que quiere decir que la mayoría es

microempresa. Se identifican a estas agencias como competencia ya que en un futuro podrían ofrecer un servicio similar. Por otra parte, contar con contratos de exclusividad con las ligas deportivas (Estrategia planteada en figura # 35) será una herramienta clave para el éxito de la empresa.

También como competencia indirecta se incluyen otro tipo de espacios publicitarios debido a que una empresa puede preferir publicarse en otro lugar, aunque este no sea en el área deportiva. El periódico, internet, los *muppies*, camiones, panorámicos y radio son ejemplos de competencia indirecta para Welink.



Figura.- 35 Gráfico de competencia. (Elaboración propia)

3.1.3.17 Precios en el mercado

Para ofrecer un precio al mercado, que vaya de acuerdo a la situación actual en la que los clientes compran los espacios publicitarios, se realizó una investigación de campo para conocer los distintos precios que ofrece la competencia identificada. (Figura #39). En donde se puede observar que el periódico El Norte cuenta con el espacio más elevado de todos, ya que ofrece una impresión en la portada de \$100,000. Seguido de EME.PE que oferta una renta mensual de pantalla digital en \$28,000.

El espacio más barato es el de 20 segundos en la radio por \$350. Welink gana de distinta forma, la empresa puede recibir dos tipos de ingreso: por un lado, recibe la comisión del patrocinio en efectivo y, por el otro, una cuota por patrocinio en especie que se paga una sola vez y dura un año. Los precios que WeLink ofrece en su primera fase van de los \$6,500 a \$10,416 mensuales, por lo que la empresa ofrece un precio menor en comparación de la competencia.

RADIO Spots 20 segundos		
Frecuencia	Estación	Precio 20 seg.
92.5	La Mejor FM	\$ 387.00
94.1	La Caliente	\$ 360.00
95.7	LA Sabrosita	\$ 350.00
97.3	EXA FM	\$ 387.00
98.1	Genesis	\$ 365.00
98.9	D99	\$ 360.00
102.9	Digital	\$ 360.00

PRENSA		
Periódico	Tamaño	Precio
El Norte.	Plana	\$ 100,000.00
Milenio.	Plana	\$ 35,000.00
El Horizonte	Plana	\$ 27,000.00
Sierra Madre.	Plana	\$ 10,376.00
Look.	Plana	\$ 7,000.00
Chic.	Plana	\$ 7,000.00
Cumbres.	Plana	\$ 15,000.00
La Silla.	Plana	\$ 12,000.00

CARTELERAS		
Proveedor	Medida	Renta Mensual
ESM	12.90 x 7.20	\$ 15,000.00
JC Decaux	12.90 x 7.20	\$ 16,000.00
EMEPE	12.90 x 7.20	\$ 17,000.00
CHIC	12.90 x 7.20	\$ 15,000.00
POL	12.90 x 7.20	\$ 16,000.00

TELEVISION Spot 20 segundos		
Canal	Programa	Precio 20 seg.
34	Las Noticias	\$ 1,075.00
7	Info 7	\$ 1,115.00
12	Telediario	\$ 1,350.00

CAMIONES	
Proveedor	Renta Mensual
CV Publicidad	\$ 9,000.00

PANTALLAS DIGITALES	
Proveedor	Renta Mensual
EMEPE	\$ 28,000.00
G8	\$ 18,000.00

PUENTES		
Proveedor	Medida	Renta Mensual
EMEPE	18.00 X 3.00	\$ 25,000.00

MUPPIES	
Proveedor	Renta Mensual
EMEPE	\$ 3,500.00
LUBEC	\$ 4,600.00

Figura.- 36 Precios de la competencia. (Elaboración propia)

3.1.3.18 Matriz de competencia (Espacios Físicos)

La siguiente matriz presenta la competencia de espacios físicos a los que se enfrentaría la empresa, ya que no se identificó una empresa que ofrezca el mismo servicio que WeLink. Los factores que se consideran más importantes son precio, oferta, alcance, servicio y enfoque social. Se realizó una ponderación donde el 5 representa lo excelente y el 1, lo malo.

La matriz compara el precio, oferta, alcance, servicio y enfoque social de WeLink y sus competidores. Se observa que El Norte junto con EME.PE son los mejores calificados, detrás de ellos están 7grados y Publirex. Lo que WeLink ofrece como diferenciador es el enfoque social, ya que ninguno de ellos lo toma como prioridad.

	PRECIO	OFERTA	ALCANCE	SERVICIO	ENFOQUE SOCIAL	Σ
eme.pe	2	5	5	4	1	17
N	1	5	5	5	1	17
GRA70S	3	3	3	4	1	14
publirex	3	3	2	3	1	12
WeLink	5	1	1	4	5	16

5=Excelente 4=Muy Bueno 3=Bueno 2=Regular 1=Malo

Figura.- 37 Gráfico de competencia. (Elaboración propia)

3.1.3.19 Lienzo Canvas

Se desarrolló el Lienzo Canvas para observar en resumen las áreas más importantes del negocio. Se resaltó la propuesta de valor que ofrece la empresa, ya que es la diferenciación contra la competencia. Se resumen los segmentos de clientes, los canales de distribución, las

relaciones con clientes, los recursos y actividades clave, así como los socios clave, la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
Agencias de publicidad (Si existe contrato de exclusividad).	Contratos con las ligas. Visitas físicas. Página web. Campaña publicitaria estratégica.	Contribuir con el desarrollo del deporte amateur mediante la generación de nuevas formas de publicidad para las empresas.	Personal. Página Web. Facebook. Email. Llamadas.	Ligas deportivas.
Empresas de imprenta de material publicitario.	Recursos clave Marca. Figura Legal. Página web. Empleados Capacitados.		Canales Publicidad en redes sociales. Google Ads. E-mail. Página Web. Telemarketing.	Empresas Socialmente Responsables.
Estructura de Costos Gasto de: Internet. Transporte. Celular. Dominio. Publicidad. Sueldos.			Fuente de Ingresos Porcentaje de Comisión (patrocinio en efectivo) por renta de espacio publicitario. Cuota (patrocinio en especie) por renta de espacio publicitario.	

Figura.- 38 Lienzo Canvas WeLink. (Elaboración propia)

3.1.4 Necesidad

La necesidad representa la cuarta letra del acrónimo SPIN. En este cuarto paso de la metodología se describen los aprendizajes y la retroalimentación de entrevistas a profundidad aplicadas a expertos en el tema. Se aplicaron estas entrevistas con el objetivo de conocer cómo es que se llevan a cabo actualmente los procesos de gestión de patrocinio, además de recibir retroalimentación sobre el modelo de negocio desarrollado anteriormente en la implicación.

3.1.4.1 Entrevistas

Vicente Marroquín Cepeda, presidente de la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina

- “Hay empresas interesadas, pero no somos atractivos fiscalmente hablando”. Este comentario nos afirma que se necesita un intermediario entre ligas y patrocinadores para resolver su problemática.
- “El béisbol ha mejorado la salud de muchos niños de Santa Catarina”. El mejorar las

instalaciones deportivas de un municipio impacta de manera positiva la calidad de vida de la comunidad.

- “Sí estamos dispuestos a otorgar exclusividad”. Punto importante para la empresa contra su competencia. Al contar con exclusividad, WeLink asegura su oferta y posicionamiento.
- “Se necesita a alguien que se encargue del tema de los patrocinadores”. Validación de la empresa WeLink como intermediario entre ligas y marcas.
- “Falta mucho apoyo a las ligas deportivas por parte del municipio”. Comprobación que una de las principales causas de la situación actual de las ligas se debe al poco apoyo por parte del gobierno. Es necesaria la iniciativa privada para mejorar las instalaciones.

Gustavo Becerra, gestión de patrocinios para UNIDOS

- “Las formas en las que realizo mi trabajo es a través de correo electrónico y WhatsApp”. Los canales de comunicación actuales de WeLink son los mismos con los que se trabaja hoy en día. La página web ayudará a una mejor comunicación.
- “Las marcas sí logran su objetivo y siempre regresan a patrocinar”. Nos afirma que el patrocinio deportivo es una buena opción de publicidad.
- “Participar en torneos deportivos nos ayuda mucho, logramos mucho crecimiento”. Los eventos deportivos atraen a mucha gente por lo que ayuda a posicionarse a las marcas en la mente de los consumidores.

Efrén García Hernández, director del CONALEP Santa Catarina

- “Existe poca ayuda en el municipio de Santa Catarina a los espacios recreativos”. Comprobación de que una de las principales causas de la situación actual de las ligas se debe al poco apoyo por parte del gobierno. Es necesaria la iniciativa privada para mejorar las instalaciones.
- “El municipio está de acuerdo en que la iniciativa privada apoye a causas sociales”.
- “El deporte mejora el ambiente de los jóvenes y su comunidad”. Validación de que el deporte sirve como herramienta para combatir la inseguridad y mejorar el ambiente de las comunidades en la Ciudad de Monterrey.

Teresa Villarreal, directora de la Asociación de Beneficencia Alzheimer de Monterrey.

- “Darte de alta como asociación de beneficencia es un proceso tardado y complicado”. La razón principal de entrevistar a una directora de una asociación de beneficencia era

para decidir cuál es la figura legal que vaya acorde a los servicios que WeLink planea ofrecer. Después de realizar esta entrevista se decidió por una SA de CV.

- “Hay muchas reglas y requisitos para poder lograrlo”. La SA de CV será un proceso posible para WeLink.
- “El ser asociación sí genera un interés a las empresas”. El interés de las empresas por recibir un recibo deducible de impuestos es muy atractivo, sin embargo, WeLink optó por un negocio lucrativo con fin social.

Guillermo Dillon Montaña, director de CAINTRA

- “Las empresas se unen para apoyar distintos proyectos”. Validación de que las empresas trabajan en conjunto para un bien común y se apoyan para lograr el tipo de proyectos que ofrece WeLink.
- “Es importante mantener una publicidad constante que mantenga a tus clientes y atraiga a nuevos”. Validación acerca de la necesidad constante de publicidad que tienen las empresas.
- “Es una excelente iniciativa, normalmente las empresas buscan ese tipo de oportunidades para invertir en publicidad como para responsabilidad social”. Validación de la necesidad de opciones de espacios publicitarios con fin social que ayuden a la sociedad y a la imagen de las empresas.

José Luis Leal, Sponsorship Partnership Executive de Rayados.

- “Las marcas buscan patrocinar al deporte para que sus consumidores los asocien con los valores que este genera”. Validación de las razones principales de las empresas al patrocinar espacios deportivos buscan los valores que el deporte crea.
- “Rayados realiza mejoras en canchas amateur de fútbol como publicidad y también para cumplir con su área de responsabilidad social”. Validación que existe un área de oportunidad de las empresas con el distintivo ESR. Estas necesitan encontrar espacios para publicarse y, si este ayuda a cumplir con los requisitos para continuar con el distintivo, el espacio que WeLink ofrece resultará muy atractivo.
- “Existen distintos tipos de patrocinio para poder ofrecerle a las marcas diferentes precios que vayan acorde a sus capacidades, además de generar diversos paquetes que pueden ajustarse a las necesidades de cada marca. Un ejemplo puede ser el tipo de pago ya sea mensual o anual”. Es importante moldearte a las necesidades de los consumidores, es por esto que WeLink ofrece distintos paquetes.

- “Recibimos patrocinios en especie como el de Aeroméxico con los vuelos de los jugadores”. Los patrocinios en especie son muy comunes en el mercado de publicidad, WeLink se percató de esto y crea la opción de publicidad con entrega en especie.

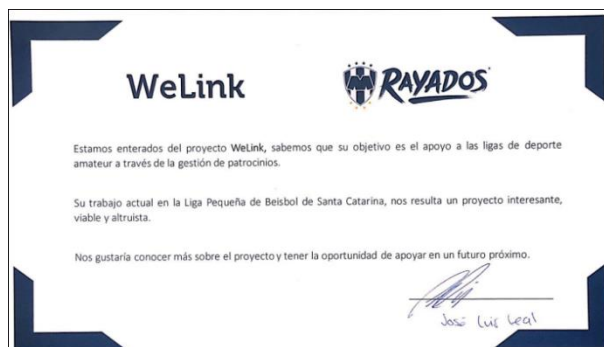


Figura.- 39 Validación Rayados. (Elaboración propia)

Ana Laura Cantú y Jocelyn Dávila, Tigres Jefe de Licencias y Marca

- “Contamos con un aliado muy importante que es CEMEX con el cual unimos apoyo para realizar proyectos de responsabilidad social”. WeLink toma en consideración este consejo para buscar aliados que ayuden a replicar el proyecto en distintas disciplinas y campos deportivos.
- “Las empresas muchas veces no cuentan con un área especializada en la parte de publicidad que vaya de la mano con la responsabilidad social; si tú ofreces este servicio, estamos seguras de que muchos negocios lo tomarán”. Validación de la necesidad de una empresa que se encargue de la administración de los patrocinadores.
- “Necesitas tener muy definidos los paquetes que vas a ofrecer, las empresas tienen que confiar en que tu empresa se encargará de todos los procesos y que su marca se verá beneficiada por aprovechar esta oportunidad de promoción”. Validación de la creación de paquetes de patrocinio para tener distintos productos para ofrecer.
- “En el momento en que el contrato con Banamex terminó tuvimos que buscar a un banco local; Afirme se unió al equipo y ahora está observando los excelentes resultados que la publicidad en el deporte genera”. Validación de que las empresas se ven beneficiadas al apoyar el deporte.



Figura.- 40 Validación Tigres. (Elaboración propia)

Hernán Garza, director general del Abierto de Tenis GNP

- “El abierto de Monterrey lleva varios años llevándose a cabo. Las marcas han hecho que vaya tomando valor. Cada año son más personas las que visitan los partidos y gracias a las aportaciones de las empresas se puede realizar un evento de alto nivel”. Validación de que los patrocinadores crean valor a un evento a un estadio. Además de que son parte importante para atraer a más visitantes y, por consecuencia, mayor número de impactos.
- “En los primeros años, (del Abierto de Tenis) lo que más necesitaba era una empresa como la que tú quieres iniciar. Mi equipo era muy pequeño y nos faltaba el área más importante: la gestión de patrocinios. Sin esta área los eventos no tienen un soporte financiero que permita un evento de calidad”. Validación de que existe una necesidad en el área de patrocinios dentro de las empresas o eventos deportivos. El servicio que ofrece WeLink soluciona este problema.
- “Estoy seguro de que muchas empresas necesitan apoyo en el área de administración de patrocinios”. Validación del servicio que se está desarrollando en este proyecto.



Figura.- 41 Validación Tigres. (Elaboración propia)

3.1.4.2 Encuestas

Se aplicaron 134 encuestas a mipymes y grandes empresas de la Ciudad de Monterrey. En anexos aparecen todas las preguntas con los resultados, sin embargo, a continuación se presentan los principales:



Figura.- 42 ¿Estaría su empresa interesada en ofrecer un patrocinio deportivo? (Elaboración propia)

Al observar la figura #42 se puede afirmar que el 65.7 % de las empresas encuestadas están dispuestas a participar en patrocinios deportivos. Esto nos indica que WeLink puede comenzar a ofrecer sus servicios con la seguridad de que existe aceptación por parte del mercado.

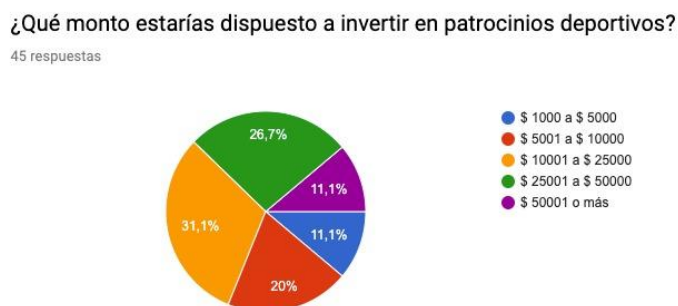


Figura.- 43 ¿Qué monto estarías dispuesto a invertir en patrocinios deportivos? (Elaboración propia)

El 31.1 % de las empresas encuestadas que están dispuestas a invertir en publicidad deportiva pagarían dentro del rango de \$10,000 a \$25,000 mensuales. Esto valida los precios que WeLink ofrece. El precio más alto es de \$12,500.

¿En qué tipo de patrocinio te interesaría invertir?

45 respuestas

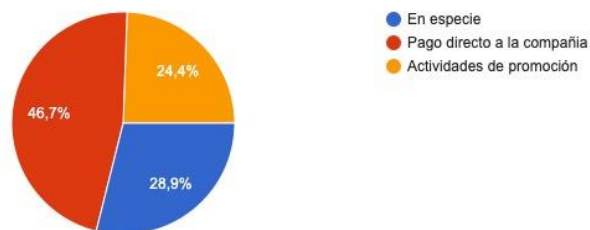


Figura.- 44 ¿En qué tipo de patrocinio te interesaría invertir? (Elaboración propia)

De las empresas encuestadas el 46.7 % está dispuesto a invertir en efectivo y el 28.9 % en especie. Las opciones que ofrece WeLink satisfacen las necesidades y preferencias de todo tipo de clientes.

3.2 Metodología Lean Startup

Como se mencionó anteriormente, Éric Ries es el creador de la metodología Lean Startup en año 2004, en donde asegura que este método permite a un emprendedor experimentar previamente un modelo de negocio para validar si es rentable y después optar en crear una empresa. En este punto se exponen las investigaciones cualitativas que son el PMV en acción en el Alpino Chipinque, el PMV del proceso de servicio de WeLink, así como los datos más relevantes de las encuestas aplicadas, finalizando con validación de empresas.

3.2.1 PMV de acción en Club Alpino Chipinque AC.

Se aprovechó la alianza actual con este club para realizar el trabajo de conseguir patrocinadores para un evento deportivo. El objetivo de este PMV es reconocer cómo se lleva a cabo el proceso de ingresar una marca a un torneo de golf; mi trabajo fue simplemente enviar el contacto para observar los pasos que el club realizó.

El contacto que envié fue de la empresa Galerías Aleddín, la forma en que se comunicó el club fue a través de correo electrónico, el precio más económico que ofrecían era de \$10,000 por un día de promoción; si comparamos este precio contra los ofrecidos por la competencia es muy elevado. Galerías Aleddín aceptó invertir \$10,000 para publicarse en un torneo de golf por un día. Los aprendizajes que obtuve al realizar este PMV fueron los siguientes:

1. El precio que WeLink ofrece se encuentra por debajo de la competencia.

2. Las mipymes están dispuestas a invertir en publicidad siendo patrocinadores de espacios deportivos.
3. Al concluir el evento, le envíe un mensaje al dueño de Galerías Aleddín para preguntarle qué le había parecido su presencia en el torneo y el trato del Club deportivo, su respuesta fue positiva hacia su participación como patrocinador, sin embargo, no resultó tan satisfecho con los procesos del club. Comenta que fueron muy lentos en la comunicación previa al evento y durante el evento le llegaron a retirar su stand mientras no estaba presente. El aprendizaje principal de este punto es que un intermediario entre el club y la marca patrocinadora hubiera ayudado a realizar un servicio enfocado en satisfacer al patrocinador y no al evento deportivo.

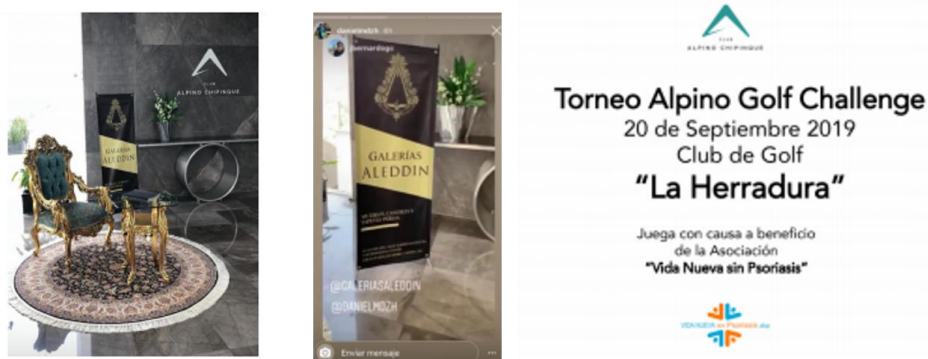


Figura.- 45 PMV de acción en Club Alpino Chipinque AC. (Elaboración propia)

3.2.2 PMV del proceso de servicio de WeLink

Para comprobar que el proceso del servicio es el correcto para WeLink se llevó a cabo un producto mínimo viable.



El primer paso fue identificar a la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina AC. Con el canal de distribución directo se logró una junta con el presidente de la liga.



Se estableció una visita presencial a campo, con la cual se contactó al presidente de la liga.



Una vez aceptada la relación de trabajo se comenzaron a realizar las acciones

explicadas en el apartado de implicación:

- Firma de convenio como instrumento de negociación con las ligas deportivas. Se realizó el siguiente convenio en donde se especifican los compromisos de WeLink con la Liga pequeña.

Acuerdo de Promoción	
11 de septiembre 2019	
<p>Por medio de la presente reconocemos como La Promotora a Carmen Guadalupe González Dillon y autorizamos a que anuncie y promueva en renta los espacios publicitarios de la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. ubicada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuarta Avenida 988, Privada Encinos, Zimix, 66358 Santa Catarina, N.L. 	
<p>Estamos de acuerdo en que la promoción se lleve a cabo siempre y cuando se cumplan los siguientes acuerdos:</p>	
<p>Vigencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vigencia de este acuerdo es por 12 meses. 	
<p>Valor de Renta: El precio de renta que aceptamos se ofrezca estará sujeto a un acuerdo y revisión previa según sea el caso.</p>	
<p>Compromisos: La Promotora se compromete a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un formato de convenio como instrumento de negociación con las marcas, para que la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. lo revise y autorice con anticipación. • Anunciar y promover los espacios publicitarios autorizados de la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. con diversas marcas. • Entregar reportes de promoción periódicamente via correo electrónico. • Tener la disponibilidad de agenda y horario para hacer la promoción. • Elaborar una ficha técnica y una presentación de la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. para su promoción. • Hacer las gestiones necesarias para la firma del acuerdo entre la marca y la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. • Coordinar la colocación de la publicidad en el campo, por cuenta de la marca. • Revisar que la publicidad está colocada conforme al acuerdo firmado. • Entregarle a la marca la constancia y evidencia de su publicidad dentro del espacio acordado. • Entregarle a la Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. y a la marca un acuse de conformidad de la marca en cuanto a la colocación de la publicidad. 	
<p>Autorizaciones La Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. Autoriza a la promotora a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar fotografías y video del campo. • Ofrecer los espacios publicitarios en renta. • Hacer presencia en los eventos. • Establecer acuerdos entre La Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. y marcas patrocinadoras. 	
<p>La Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. es quien firmará los contratos y acuerdos con los clientes encontrados, previa revisión de los mismos.</p>	
<p>Comisión: La Liga Pequeña de Beisbol Santa Catarina A.C. se compromete a reconocer un 10% de lo que La Promotora recaude por concepto de comisión por renta.</p>	
<p>_____ Carmen Guadalupe González Dillon La Promotora</p>	<p>_____ Vicente Marroquin Cepeda</p>

Figura.- 46 Convenio de colaboración efectuado. (Elaboración propia)



Distribuir, organizar y registrar todos los espacios disponibles dentro de la liga deportiva. Se logró medir el campo a través de Google Earth y vistas al campo. Después se realizó una maqueta para presentar la división de cada paquete de patrocinio así como su valor y beneficios.



Figura.- 47 Evidencias del trabajo de campo.



Figura.- 48 Maqueta del campo de beisbol (Elaboración propia)

Creación de paquetes de patrocinio

- Patrocinio en efectivo

Patrocinio Diamante: \$10,416 mensual

- Instalación de taquetes
- Impresión de lona publicitaria

- Colocación de lona publicitaria
- Ubicación preferencial
- Mención mensual por doce meses con envío de evidencia digital
- Envío de fotografías profesionales como evidencia mensual por doce meses
- Placa conmemorativa del campo
- Mención en red social de la Liga Deportiva mensual por doce meses
- Mención en red social y página web de WeLink mensual por doce meses
- Oportunidad de utilizar las instalaciones de la Liga Deportiva dos veces al año para magno evento con empleados o sector empresarial

Patrocinio Oro: \$8,750 mensual

- Instalación de taquetes
- Impresión de lona publicitaria
- Colocación de lona publicitaria
- Ubicación muy buena
- Mención mensual por seis meses con envío de evidencia digital
- Envío de fotografías profesionales como evidencia mensual por seis meses
- Placa conmemorativa del campo
- Mención en red social de la Liga Deportiva mensual por seis meses
- Mención en red social y página web de WeLink mensual por seis meses
- Oportunidad de utilizar las instalaciones de la Liga Deportiva una vez al año para magno evento con empleados o sector empresarial

Patrocinio Plata: \$7,083 mensual

- Instalación de taquetes
- Impresión de lona publicitaria
- Colocación de lona publicitaria
- Ubicación buena
- Mención mensual por tres meses con envío de evidencia digital
- Envío de fotografías profesionales como evidencia mensual por tres meses
- Mención en red social de la Liga Deportiva mensual por tres meses
- Mención en red social y página web de WeLink mensual por tres meses

Patrocinio Bronce: \$5,417 mensual

- Instalación de taquetes
- Impresión de lona publicitaria
- Colocación de lona publicitaria
- Ubicación Regular
- Mención mensual por 1 mes con envío de evidencia digital
- Envío de fotografías profesionales como evidencia mensual por un mes
- Mención en red social de la Liga Deportiva mensual por 1 mes
- Mención en red social y página web de WeLink mensual por 1 mes
- Patrocinio en especie. Las instituciones u organizaciones que deseen ser patrocinadoras con inversión en especie, lo pueden hacer proporcionando los siguientes servicios u objetos:

Grupo Bronce: Mismos beneficios del Patrocinio Bronce (Valor aproximado de 58,500 + cuota única de \$6,500)

- Abanicos en baños
- Papel higiénico y Jabón
- Lámparas dentro de instalaciones (baños, oficinas, pasillos...)
- Colchón para malla (protección)
- Material de limpieza
- Megáfono

Grupo Plata: Mismos beneficios del Patrocinio Plata (Valor entre \$58,500 a \$76,500 + cuota única de \$8,500)

- Sanitarios
- Bancas familiares (no gradas)
- Pintura sobre metal
- Piso y azulejos para baños
- Lavamanos
- Material de marcación de línea en campo (Cal)
- Material para entrenamiento (Conos, Cuerdas, Aros, Escaleras, Silbatos, Obstáculos de velocidad)

- Uniformes para cada categoría: (Tachones, Pantalones, Camisas, Gorras, Calcetines)
- Retirar escombros
- Retirar zonas peligrosas
- Desmontar y deshierbar

Grupo Oro: Mismos beneficios del Patrocinio Oro (Valor entre \$76,500 a \$94,500 + cuota única de \$10,500)

- Malla dentro de campo
- Material deportivo avalado por William Sport para cada categoría: (bates, guantes, pelotas, cascos, caretas, bases, rodilleras, hombreras)
- Bebederos
- Banqueta exterior
- Material para jaula de bateo: (lanzabolas, loma de pitcheo, pasto sintético y su colocación)

Grupo Diamante: Mismos beneficios del Patrocinio Diamante (Valor entre \$94,500 a \$112,500 + cuota única de \$12,500)

- Sistema de riego
 - Malla perimetral
 - Sistema de audio
 - Árboles
- Elaborar una ficha técnica y una presentación de la liga deportiva para su promoción. Con las fotos de la liga se realizó un documento impreso con la lista de necesidades principales y los paquetes de patrocinio para presentárselo a las empresas.

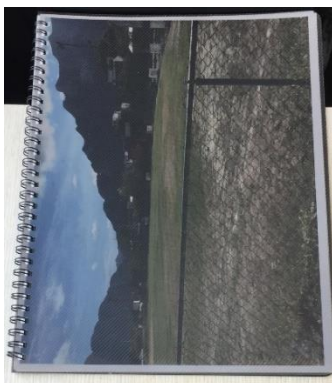


Figura.- 49 Manual de necesidades del campo para promoción.



Anunciar y promover los espacios publicitarios autorizados de la liga deportiva con diversas marcas.

- Para promover los espacios publicitarios de la Liga pequeña de Beisbol Santa Catarina se visitó a las empresas Terza, Cemex y Grupo Arro. La visita consistió en la presentación del proyecto para después recibir su opinión, las tres empresas firmaron una carta de compromiso en donde aseguran que conocen el proyecto, están enterados del trabajo que se está realizando en la liga pequeña y que están interesados en apoyar.



Figura.- 50 Validación Terza. (Elaboración propia)



Figura.- 51 Validación CEMEX. (Elaboración propia)



Figura.- 52 Validación Grupo Arro. (Elaboración propia)

CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se expondrán las premisas financieras con el objetivo de sustentar el proyecto con información cuantificable.

4.1 Productos, precio y costo de venta.

Welink ofrece distintos tipos de productos que consisten en paquetes para poder patrocinar a las ligas deportivas, cada paquete recibe distintos beneficios explicados en el capítulo 3. Entre más elevado el precio del paquete mejores beneficios recibe la empresa. En la figura #53 se pueden observar los distintos productos. WeLink recibe un 10 % de comisión por los paquetes que ofrecen el patrocinio en efectivo, para los paquetes con patrocinio en especie se cobra una cuota total dependiendo del valor del total en especie. El costo de variable se fija igual para cada paquete debido a que todos cuentan con la impresión de manta y colocación de taquetes.

AÑO 1	PV	CV
Patrocinio Diamante (Efectivo)	\$ 12,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Diamante (Especie)	\$ 12,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Oro (Efectivo)	\$ 10,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Oro (Especie)	\$ 10,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Plata (Efectivo)	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Plata (Espacio)	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Bronce (Efectivo)	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Bronce (Espacio)	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Uniforme	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00
Patrocinio competencia Local	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio competencia Nacional	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00

Figura.- 53 Productos, precio y costo de venta Año 1. (Elaboración propia)

El año dos comenzará a partir de septiembre de 2020 (figura #54). Según Statista en ese año se espera un aumento global en la inflación de 3.62 %. Sin embargo, WeLink consideró un aumento del 0 % en sus precios de venta para continuar ofreciéndole a las empresas la misma cantidad que el año 1, con el objetivo de permanecer con un precio atractivo para los clientes. En cuanto a los costos variables se consideró un aumento del 6 %, es decir, 2.38 % mayor a estimado. La razón de este aumento es debido a que se busca posicionar a la empresa en un escenario adverso y lograr que, aun así, sea rentable.

AÑO 2	PV	CV	% AUMENTO PV	%AUMENTO CV
Patrocinio Diamante (Efectivo)	\$ 12,500.00	\$ 1,060.00	0.0%	6%
Grupo Diamante (Especie)	\$ 12,500.00	\$ 1,060.00		
Patrocinio Oro (Efectivo)	\$ 10,500.00	\$ 1,060.00		
Grupo Oro (Especie)	\$ 10,500.00	\$ 1,060.00		
Patrocinio Plata (Efectivo)	\$ 8,500.00	\$ 1,060.00		
Grupo Plata (Espacio)	\$ 8,500.00	\$ 1,060.00		
Patrocinio Bronce (Efectivo)	\$ 6,500.00	\$ 1,060.00		
Grupo Bronce (Espacio)	\$ 6,500.00	\$ 1,060.00		
Patrocinio Uniforme	\$ 10,000.00	\$ 1,060.00		
Patrocinio competencia Local	\$ 8,500.00	\$ 1,060.00		
Patrocinio competencia Nacional	\$ 10,000.00	\$ 1,060.00		

Figura.-54 Productos, precio y costo de venta Año 2. (Elaboración propia)

El año tres comenzará en septiembre de 2021 (figura #55). Según Statista en ese año se espera un aumento global en la inflación de 3.48 %, en comparación con el año anterior. Sin embargo, WeLink consideró un aumento del 2 % en sus precios de venta, con el objetivo de aumentar los precios lo menos posible y ofrecer espacios de publicidad con un precio atractivo para los clientes. En cuanto a los costos variables se consideró un aumento del 8 %, es decir, 4.52 % mayor a estimado. La razón de este aumento se debe a que se busca posicionar a la empresa en un escenario adverso y lograr que todavía siga siendo rentable y atractivo para los inversionistas.

AÑO 3	PV	CV	% AUMENTO PV	AUMENTO CV
Patrocinio Diamante (Efectivo)	\$ 12,750.00	\$ 1,139.50	2%	8%
Grupo Diamante (Especie)	\$ 12,750.00	\$ 1,139.50		
Patrocinio Oro (Efectivo)	\$ 10,710.00	\$ 1,139.50		
Grupo Oro (Especie)	\$ 10,710.00	\$ 1,139.50		
Patrocinio Plata (Efectivo)	\$ 8,670.00	\$ 1,139.50		
Grupo Plata (Espacio)	\$ 8,670.00	\$ 1,139.50		
Patrocinio Bronce (Efectivo)	\$ 6,630.00	\$ 1,139.50		
Grupo Bronce (Espacio)	\$ 6,630.00	\$ 1,139.50		
Patrocinio Uniforme	\$ 10,200.00	\$ 1,139.50		
Patrocinio competencia Local	\$ 8,670.00	\$ 1,139.50		
Patrocinio competencia Nacional	\$ 10,200.00	\$ 1,139.50		

Figura.- 55 Productos, precio y costo de venta Año 3. (Elaboración propia)

4.2 Proyección de ventas

Se considera que el año 1 comenzó a partir de septiembre de 2019 (figura #56) puesto que se ha comenzado a trabajar en el producto mínimo viable (PMV) desde ese mes. Las primeras ventas se estiman para el mes de enero de 2020. Gracias al PMV realizado en la liga pequeña de beisbol se consideró un total de 29 espacios en cada liga deportiva, por lo que los

primeros espacios vendidos serán los de menor precio debido a que es la primera vez que los clientes invierten en este tipo de publicidad y que WeLink brinda el servicio.

Ahora bien, durante los meses de junio y julio del mismo año (columnas 10 y 11 de la figura #56) se realizan los torneos nacionales, razón por la que los equipos se ven en la necesidad de patrocinadores para los viajes, es por esto que se considera la venta de 6 espacios en estos dos meses.

Para el año 1 se proyecta una venta total de 58 espacios publicitarios que representan dos ligas en la Ciudad de Monterrey lo cual constituye un total de 29 espacios en cada una (Cantidad de espacios en el PMV). Las unidades para el año 1 representan un .03 % del mercado nacional (5322 ligas registradas ante la CONADE con un promedio de 29 espacios publicitarios en cada una) y un 1.70 % del mercado meta (117 ligas identificadas en Monterrey para cinco disciplinas deportivas con un promedio de 29 espacios publicitarios en cada una).

AÑO 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTALES	PV	CV
Patrocinio Diamante (Efectivo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	\$ 12,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Diamante (Especie)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	\$ 12,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Oro (Efectivo)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	\$ 10,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Oro (Especie)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	\$ 10,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Plata (Efectivo)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Plata (Espacio)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Bronce (Efectivo)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00
Grupo Bronce (Espacio)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio Uniforme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00
Patrocinio competencia Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00
Patrocinio competencia Nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00
TOTALES	0	0	0	0	6	6	6	6	6	9	11	8	58		

Figura.- 56 Proyección de ventas año 1. (Elaboración propia)

Las proyecciones del año 2 (figura #57) comenzarán a partir de septiembre de 2020. Para este periodo se considera mantener el precio de venta igual que el año anterior, sin embargo, para el costo de venta existe un aumento del 6 %, es decir, un incremento de \$60.00 mensuales para el año 2.

En cuanto a la cantidad de ventas, se proyecta la renovación de contratos del año uno más la presencia en cuatro ligas deportivas más, es decir, se cerrará el año con presencia en 6 ligas de la localidad. Este crecimiento será efecto de la contratación de 3 personas que participarán en la administración y venta de espacios, por tal motivo, se espera un crecimiento del 200 % respecto a las ventas del año anterior. Con estas acciones, las unidades vendidas representará un 0.1127 % del mercado nacional y un 5.12 % del mercado meta.

AÑO 2	dic-20												jun-20			jul-20			TOTALES	PV	CV	% AUMENTO PV	%AUMENTO CV
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6					
Patrocinio Diamante (Efectivo)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6	\$	12,500.00	\$	1,060.00	0.0%	6%			
Grupo Diamante (Especie)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6	\$	12,500.00	\$	1,060.00					
Patrocinio Oro (Efectivo)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$	10,500.00	\$	1,060.00					
Grupo Oro (Especie)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$	10,500.00	\$	1,060.00					
Patrocinio Plata (Efectivo)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$	8,500.00	\$	1,060.00					
Grupo Plata (Espacio)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$	8,500.00	\$	1,060.00					
Patrocinio Bronce (Efectivo)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$	6,500.00	\$	1,060.00					
Grupo Bronce (Espacio)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$	6,500.00	\$	1,060.00					
Patrocinio Uniforme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	6	\$	10,000.00	\$	1,060.00					
Patrocinio competencia Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	6	\$	8,500.00	\$	1,060.00					
Patrocinio competencia Nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	6	\$	10,000.00	\$	1,060.00					
TOTALES	14	14	12	12	12	12	12	12	12	14	23	23	14	174									

Figura.- 57 Proyección de ventas año 2. (Elaboración propia)

Las proyecciones del año 3 (figura #58) comenzarán a partir de septiembre de 2021. Como se comentó anteriormente se considera un aumento del 2 % para el precio de venta y para el costo de venta un 8 % lo cual representa un incremento de \$79.50 mensuales respecto al año uno.

En cuanto al aumento en las ventas se proyecta la renovación de contratos del año uno y dos más la presencia en cuatro ligas deportivas más. Se busca cerrar el año con presencia en 10 ligas de la localidad. El crecimiento se debe a que se proyecta para este año las personas contratadas en el año dos contarán con más experiencia y cartera de clientes, lo cual aumentará la eficacia de los procesos. En comparación con el año 2, se espera un crecimiento que alcance el 0.1937 % del mercado nacional y un 8.81 % del mercado meta.

AÑO 3	dic-21												jun-21			jul-21			TOTALES	PV	CV	%AUMENTO PV	%AUMENTO CV
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6					
Patrocinio Diamante (Efectivo)	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	\$	12,750.00	\$	1,139.50	2%	8%			
Grupo Diamante (Especie)	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	\$	12,750.00	\$	1,139.50					
Patrocinio Oro (Efectivo)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	40	\$	10,710.00	\$	1,139.50					
Grupo Oro (Especie)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	40	\$	10,710.00	\$	1,139.50					
Patrocinio Plata (Efectivo)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	40	\$	8,670.00	\$	1,139.50					
Grupo Plata (Espacio)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	40	\$	8,670.00	\$	1,139.50					
Patrocinio Bronce (Efectivo)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	40	\$	6,630.00	\$	1,139.50					
Grupo Bronce (Espacio)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	40	\$	6,630.00	\$	1,139.50					
Patrocinio Uniforme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	10	\$	10,200.00	\$	1,139.50						
Patrocinio competencia Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	10	\$	8,670.00	\$	1,139.50						
Patrocinio competencia Nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	10	\$	10,200.00	\$	1,139.50						
TOTALES	20	20	18	18	20	20	20	20	26	41	41	26	290										

Figura.- 58 Proyección de ventas año 3. (Elaboración propia)

4.3 Gastos fijos

Los gastos fijos considerados para el primer año de operación son la gasolina para cumplir con las visitas a las ligas y a las empresas, teléfono celular para agendar citas y describir el servicio, el dominio para habilitar la página web realizada en Wix.com, la publicidad para dar a conocer la empresa, la papelería necesaria para imprimir documentos, fichas técnicas, etc.

Por último, la nómina de la CEO –única persona que ofrece el servicio durante el año 1. Todo esto da un total de: \$29,065.00 de gastos fijos mensuales.

AÑO 1	
GASTO	MONTO MENSUAL
Gasolina	\$ 2,000.00
Celular	\$ 1,000.00
Renta	\$ -
Servicios	\$ -
Dominio	\$ 65.00
Publicidad	\$ 10,000.00
Papelería	\$ 1,000.00
NOMINA	\$ 15,000.00
TOTAL	\$ 29,065.00

Figura.- 59 Costos fijos año 1. (Elaboración propia)

Para el año dos se contempla mantener los mismos gastos fijos del año 1, sin embargo también se busca rentar un local y contratar a tres personas para que agilizar los procesos y aumentar la cartera de clientes. Por otra parte, la inflación aumentaría en un 6 % los montos mensuales del año anterior. Es por esto que para el año dos se tiene un total de gastos fijos de \$87,848.90, tal y como se muestra en la figura #60:

AÑO 2		
GASTO	MONTO MENSUAL	%AUMENTO
Gasolina	\$ 2,120.00	6%
Celular	\$ 4,000.00	
Renta	\$ 10,000.00	
Servicios	\$ 4,000.00	
Dominio	\$ 68.90	
Publicidad	\$ 10,600.00	
Papelería	\$ 1,060.00	
NOMINA	\$ 56,000.00	
TOTAL	\$ 87,848.90	

Figura.- 60 Costos Fijos año 2. (Elaboración propia)

Los gastos fijos considerados para el año tres son los mismos que el año dos, sin embargo, se considera un aumento en la inflación de un 8 %. Además de este aumento también incrementó la nómina de los empleados y el de la CEO. Es por esto que para el año tres se tiene un total de gastos fijos de \$102,237.57, según se muestra en la figura #61:

AÑO 3		
GASTO	MONTO MENSUAL	%AUMENTO
Gasolina	\$ 2,279.00	8%
Celular	\$ 4,300.00	
Renta	\$ 10,750.00	
Servicios	\$ 4,300.00	
Dominio	\$ 74.07	
Publicidad	\$ 11,395.00	
Papelería	\$ 1,139.50	
NOMINA	\$ 68,000.00	
TOTAL	\$ 102,237.57	

Figura.- 61 Costos Fijos año 3. (Elaboración propia)

4.4 Nómina

La nómina proyectada para el año corresponde a 1 persona: la directora con una percepción mensual de \$15,000.00. Para el segundo año se planea contratar a tres personas con un sueldo de \$12,000.00 mensuales y un aumento de sueldo para la directora a \$20,000. El tercer año contempla la misma cantidad de empleados, pero con un aumento de sueldo a \$15,000 y para la directora a \$23,000. El objetivo del aumento es para incentivar el trabajo a de los empelados sin la necesidad de contratar a más personas.

NOMINA	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	PUESTO	No.	MONTO MENSUAL	TOTAL	No.	MONTO MENSUAL	TOTAL	No.	MONTO MENSUAL
Director	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	1	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00
Ventas y MKT	0		\$ -	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Administración	0		\$ -	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Finanzas	0		\$ -	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
TOTAL	1		\$ 15,000.00	4		\$ 56,000.00	4		\$ 68,000.00

Figura.- 62 Nómina año 1,2 y 3. (Elaboración propia)

4.5 Estado de Resultados

En el estado de resultados se está considerando 1 mes de aguinaldo para el año 1, 1.5 meses para el año 2, y 2 meses para el año 3, además de una tasa impositiva del 30 %.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	\$ 515,000.00	\$ 1,545,000.00	\$ 2,626,500.00
CDEV	\$ 58,000.00	\$ 184,440.00	\$ 330,455.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 457,000.00	\$ 1,360,560.00	\$ 2,296,045.00
GASTOS DE VENTA Y OPERACIÓN			
Gasolina	\$ 24,000.00	\$ 25,440.00	\$ 27,348.00
Celular	\$ 12,000.00	\$ 48,000.00	\$ 51,600.00
Renta	\$ -	\$ 120,000.00	\$ 129,000.00
Servicios	\$ -	\$ 48,000.00	\$ 51,600.00
Dominio	\$780.00	\$ 826.80	\$ 888.81
Publicidad	\$ 120,000.00	\$ 127,200.00	\$ 136,740.00
Papelería	\$ 12,000.00	\$ 12,720.00	\$ 13,674.00
NOMINA	\$ 180,000.00	\$ 672,000.00	\$ 816,000.00
AGUINALDO	\$ 15,000.00	\$ 84,000.00	\$ 136,000.00
SUBTOTAL	\$ 363,780.00	\$ 1,138,186.80	\$ 1,362,850.81
UAI	\$ 93,220.00	\$ 222,373.20	\$ 933,194.19
IMP	\$ 27,966.00	\$ 66,711.96	\$ 279,958.26
UTILIDAD NETA	\$ 65,254.00	\$ 155,661.24	\$ 653,235.93

Figura.- 63 Estado de resultados. (Elaboración propia)

4.6 Flujo de Efectivo

Dentro del flujo de efectivo se puede observar cómo no se consideran inversiones extras en el año 1, 2 y 3.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
UTILIDAD NETA		\$ 65,254.00	\$ 155,661.24	\$ 653,235.93
INVERSION NETA				
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	-\$ 523,900.00	\$ -	\$ -	\$ -
CAMBIOS DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR DE RESCATE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSION NETA	-\$ 523,900.00	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 523,900.00	\$ 65,254.00	\$ 155,661.24	\$ 653,235.93

Figura.- 64 Flujo de efectivo. (Elaboración propia)

4.7 Valor Actual Neto

Según Víctor Velayos Morales, “El valor actual neto es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión (...) se realiza modificando todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado” (Velayos, ND). Al actualizar los flujos esperados para la empresa WeLink en los primeros tres años se obtiene un valor actual neto de \$80,058.10. Esto quiere decir que la empresa recupera su inversión antes del año tres.

TASA DE DCTO SOCIAL	15%	15%	15%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 65,254.00	\$ 155,661.24	\$ 653,235.93
AÑO	VAN		
0	-\$ 523,900.00		
1	\$ 56,742.61		
2	\$ 117,702.26		
3	\$ 429,513.23		
VAN	\$ 80,058.10		

Figura.- 65 Valor actual neto. (Elaboración propia)

4.8 Tasa de Descuento Social

La Tasa de Descuento Social nace por la necesidad de crear un punto fijo para comparar el costo de oportunidad de proyectos de inversión con beneficio social. Años antes del 2014 cayeron las tasas de interés del ahorro interno y externo en México por esta razón el gobierno modificó la tasa de descuento social disminuyéndola del 12 % al 10 % con el objetivo de fomentar la inversión pública del país. Para la empresa WeLink, se está creando un escenario pesimista con el aumento de la Tasa de Descuento Social hasta un 15 %.

4.9 Periodo de Recuperación.

El tiempo que se tarda la empresa WeLink en recuperar su inversión inicial es de 2 años 9 meses.

4.10 Tasa Interna de Retorno

La TIR es el porcentaje de rentabilidad que ofrece una inversión. También es la tasa a la que el Valor Actual Neto es igual a 0. La empresa WeLink cuenta con una TIR de 21 %, este porcentaje puede llegar a ser el beneficio o la pérdida de la inversión puesta en la empresa.

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO
0	-\$ 523,900.00
1	\$ 65,254.00
2	\$ 155,661.24
3	\$ 653,235.93
TIR	21%

Figura.- 66 Tasa Interna de Retorno (Elaboración propia)

4.11 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio significa la cantidad de espacios publicitarios que WeLink tiene que vender para permanecer tablas con sus costos fijos, es decir, no ganar ni perder dinero. En este caso el PE es de 4 espacios publicitarios mensuales para el año 1.

AÑO1								
PRODUCTO	UNIDADES VENTA MENSUAL	PRECIO	COSTO DE VENTAS	COSTO FIJO TOTAL	CFU	CT	MC=PV-CVU	PE=CFT/MC
Patrocinio Diamante (Efectivo)	0.1666667	\$ 12,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,002.24	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	11,500.00	0
Grupo Diamante (Especie)	0.1666667	\$ 12,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,002.24	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	11,500.00	0
Patrocinio Oro (Efectivo)	0.6666667	\$ 10,500.00	\$ 1,000.00	\$ 4,008.97	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	9,500.00	0
Grupo Oro (Especie)	0.6666667	\$ 10,500.00	\$ 1,000.00	\$ 4,008.97	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	9,500.00	0
Patrocinio Plata (Efectivo)	0.6666667	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00	\$ 4,008.97	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	7,500.00	1
Grupo Plata (Espacio)	0.6666667	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00	\$ 4,008.97	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	7,500.00	1
Patrocinio Bronce (Efectivo)	0.6666667	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00	\$ 4,008.97	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	5,500.00	1
Grupo Bronce (Espacio)	0.6666667	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00	\$ 4,008.97	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	5,500.00	1
Patrocinio Uniforme	0.1666667	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,002.24	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	9,000.00	0
Patrocinio competencia Local	0.1666667	\$ 8,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,002.24	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	7,500.00	0
Patrocinio competencia Nacional	0.1666667	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,002.24	\$ 6,013.45	\$ 7,013.45	9,000.00	0
TOTAL	5							4

Figura.- 67 Punto de Equilibrio (Elaboración propia)

4.12 Inversión Inicial

La inversión inicial con la que WeLink considera empezar es de \$523,900.00. Esto se debe a que busca rentar un local para el año dos y se planean hacer adecuaciones, se consideran también el equipamiento del local, el costo de publicidad para 6 meses, los trámites legales necesarios para dar de alta la empresa y la marca. Asimismo, se consideran 6 meses de sueldo de CEO, 6 meses de renta y 6 meses de costos personales de CEO (gasolina, celular, internet, etc.)

INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	TOTAL
Adecuación	\$ 40,000.00
TOTAL	\$ 40,000.00
EQUIPAMIENTO	TOTAL
Computadoras	\$ 40,000.00
Celular QUIEN SABE	\$ 5,000.00
Impresora	\$ 3,000.00
Camara profesional	\$ 12,000.00
Escritorios	\$ 10,000.00
Sillas	\$ 5,000.00
Mini split	\$ 10,000.00
Material de oficina	\$ 15,000.00
Sala de espera	\$ 10,000.00
TOTAL	\$ 110,000.00
COMERCIALIZACION (6 MESES)	TOTAL
Redes Sociales	\$ 45,000.00
Google Ads	\$ 35,000.00
Expo de empresas	\$ 30,000.00
Participacion en eventos deportivos	\$ 35,000.00
Pagina Web	\$ 40,000.00
TOTAL	\$185,000.00
TRAMITES	TOTAL
Registro de marca	\$ 3,900.00
Registro de empresa	\$ 15,000.00
TOTAL	\$ 18,900.00
CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL
6 MESES DE RENTA	\$ 50,000
6 MESES DE SUELDO	\$ 90,000
6 MESES DE COSTOS PERSONALES	\$ 30,000
TOTAL	\$ 170,000.00
SUMA TOTAL	\$ 523,900.00

Figura.- 68 Inversión inicial (Elaboración propia)

4.12 Fuentes presentes y futuras de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento con las que cuenta la empresa WeLink son familiares.

CAPITULO 5 CONCLUSIÓN

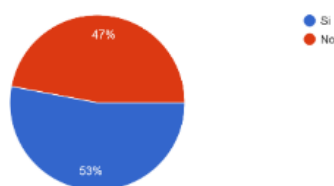
Al finalizar el desarrollo de las metodologías seleccionadas y las validaciones financieras se obtuvieron los siguientes aprendizajes: el tiempo que se tarda la empresa en recuperar su inversión inicial es de dos años y nueve meses, el proceso de servicio propuesto es el adecuado para la primera fase, los clientes están dispuestos a pagar por el precio ofrecido, la propuesta de valor es atractiva para los clientes, se cumplieron los objetivos generales y los objetivos específicos, el modelo de negocio propuesto se validó con las premisas financieras. Por lo que se puede concluir que WeLink es una empresa rentable en el área financiera, técnica y comercial.

Anexos

DIRECCIÓN DIVISIONAL DE MARCAS. SUBDIRECCIÓN DIVISIONAL DE PROCESAMIENTO ADMINISTRATIVO DE MARCAS. COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL DE RECEPCIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS.	EXPEDIENTE: 2266900 FOLIO DE RECEPCIÓN: 233920 FECHA Y HORA DE LA RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD: 24/09/2019 13:59:58
SOLICITUD DE: REGISTRO DE MARCA SOLICITANTE(S) O REPRESENTANTE LEGAL: CARMEN GUADALUPE GONZALEZ DILLON DOCUMENTOS ANEXOS: DISEÑO welink.gif 4.11 kB COMPROBANTE DE PAGO 10043071272_Pago.pdf 24.75 kB	
Los documentos adjuntos están sujetos al estudio correspondiente que el Instituto realice de conformidad con la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento. EL USUARIO MANIFESTÓ Que reconoce como propia y auténtica la información contenida en la solicitud enviada a través de este medio, asumiendo la responsabilidad por el uso de su nombre, de su CURP y contraseña por persona distinta a la autorizada, quedando bajo su exclusiva responsabilidad y acepta como propia la información que ésta envíe o reciba a través del PASE o de los servicios electrónicos del Instituto. Declaró bajo protesta de decir verdad que cuenta con un domicilio en la República Mexicana.	

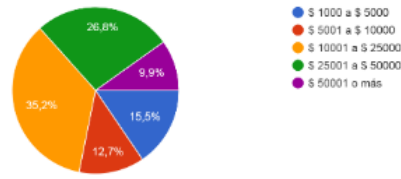
Anexo 1. Registro de marca.

¿Su empresa ha patrocinado o patrocina algún evento deportivo?
134 respuestas



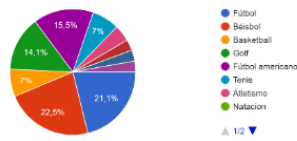
Anexo 2. Pregunta 1. Encuesta.

¿Podría indicar el nivel estimado del patrocinio que a invertido?
71 respuestas



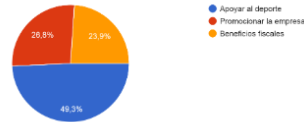
Anexo 3. Pregunta 2. Encuesta.

¿En cuál disciplina deportiva ha patrocinado su empresa?
71 respuestas



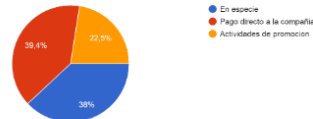
Anexo 4. Pregunta 3. Encuesta.

¿Cuál es tu principal objetivo al patrocinar eventos deportivos?
71 respuestas



Anexo 5. Pregunta 4. Encuesta.

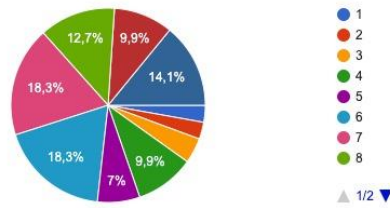
¿Tipo de patrocinio brindado?
71 respuestas



Anexo 6. Pregunta 5. Encuesta.

¿Qué tan satisfecho quedó con su patrocinio? Siendo el 1 el más bajo y el 10 el más alto.

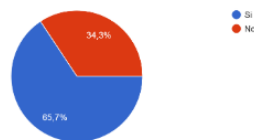
71 respuestas



Anexo 7. Pregunta 6. Encuesta.

¿Estaría su empresa interesada en ofrecer un patrocinio deportivo?

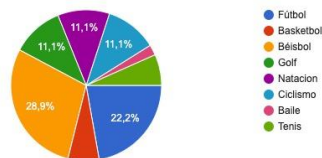
67 respuestas



Anexo 8. Pregunta 7. Encuesta.

¿Qué tipo de deporte te gustaría patrocinar?

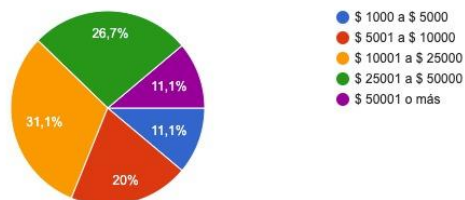
45 respuestas



Anexo 9. Pregunta 8. Encuesta.

¿Qué monto estarías dispuesto a invertir en patrocinios deportivos?

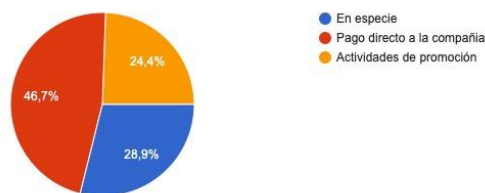
45 respuestas



Anexo 10. Pregunta 9. Encuesta.

¿En qué tipo de patrocinio te interesaría invertir?

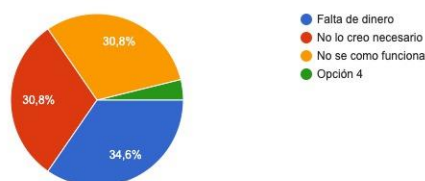
45 respuestas



Anexo 11. Pregunta 10. Encuesta.

¿Por qué no le interesaría invertir en patrocinio deportivo?

26 respuestas



Anexo 12. Pregunta 11. Encuesta.

Persona a entrevistar: José Luis Leal Sponsorship Partnership Executive de Club de Fútbol Monterrey Rayados

La información recabada en esta entrevista será utilizada para la elaboración del Proyecto de Evaluación Final de Carmen González Dillon, estudiante de la Universidad de Monterrey con matrícula 32849 de la Licenciatura en Creación de Negocios e Innovación Empresarial.

1. ¿Cuáles cree que sean las razones principales por las que marcas deciden patrocinar los eventos de Rayados?
 - Asociación de marca
 - Alcance a masas
 - Target de acuerdo a perfil de la marca
 - Afinidad con el producto
 - Creación de posicionamiento
 - Creación de awareness
2. ¿Cuáles son los procesos actuales para generar acuerdos con patrocinadores?
 - Perfilación de cliente
 - Prospección

- Obtención de contacto
 - Establecer primer contacto (llamada, correo, visita)
 - Entender bien la esencia del cliente potencial para poder hacer una propuesta de valor
 - Realización de propuesta
 - Negociación
 - Cierre
3. ¿Cuál es el público al que se dirige Rayados?
Hombres y mujeres de 5 años en adelante
4. ¿Cuáles son los planes en los que se puede participar como patrocinador?
- Patrocinador Oficial (presencia en uniforme)
 - Patrocinador con Asociación de Marca (mismos beneficios que patrocinador oficial, pero sin presencia en uniforme)
 - Socio Estratégico (tiene que ver directamente con la operación del Estadio o del Equipo)
 - Anunciante: No tiene asociación de marca, solo utiliza los medios del Club/Estadio como parte de su estrategia de publicidad
5. ¿Cómo es que fijan los precios de cada espacio publicitario?
- Benchmark con otros recintos de la industria
 - Benchmark con otros medios de comunicación
 - Cantidad de impactos
 - Exclusividad de la experiencia
 - Valor de marca
6. ¿Aproximadamente cuantas impresiones Rayados ofrece a sus patrocinadores?
- Varía mucho dependiendo de las propiedades de cada patrocinador.
7. ¿Qué tipo de apoyo recibe el patrocinador por parte de los organizadores de Rayados?
- Gestión de sus activos
 - Mejores prácticas
 - Reportes anuales de retornos de inversión
 - Apoyo con proveedores
 - Apoyos a iniciativas de responsabilidad social
8. ¿Es posible aceptar a cualquier empresa o existen regulaciones al ser un estadio deportivo?

- Las regulaciones de la ley prohíben o limitan exhibir ciertas marcas/giros como cigarrillos, alcoholes de alta o baja graduación, etc.
 - El mismo club tiene una política de poder aceptar o no patrocinadores según sus valores de marca.
9. ¿Cuáles son los espacios publicitarios que ofrece Rayados?
- Activaciones en explanada e interior de estadio
 - Señalética en estadio
 - Pósteres
 - Concesiones
 - *Banners* en estacionamiento
 - Pantallas gigantes
 - Pantallas en el interior del estadio (900+)
 - Espacios televisables como: vallas electrónicas, muros, tapetes en contra cancha
 - Digital: Redes sociales, página web, wifi del estadio
10. ¿Aproximadamente cuáles son los rangos de precios de los espacios publicitarios que ofrece Rayados?
- Desde \$750 mil a \$3 millones en un paquete de anunciante
11. ¿Existe algún contrato con los patrocinadores?, ¿Aproximadamente cuál es la duración de estos contratos?
- Todos los acuerdos que se generan forzosamente tienen que tener contrato. La duración varía dependiendo el tipo de acuerdo. Por lo general, el contrato mínimo es de 1 año (1 temporada) y un promedio de 3 o 5 años para patrocinadores de uniforme.
12. ¿Cuáles serían algunas recomendaciones que darías a una nueva agencia de publicidad que busca apoyar el deporte amateur a través de patrocinadores?
- Conozcan bien su producto
 - Conozcan bien su target
 - Generen una estrategia digital que reduzca el costo de activar el patrocinio
 - Generen contenido de calidad y de valor que sea de interés para los patrocinadores
 - Tengan formas de obtener un retorno de inversión
 - Que el patrocinio sea “llave en mano”, para que el cliente no tenga que incurrir en otros gastos adicionales.

Bibliografía

Aristegui Noticias (2019) *Inflación anual se ubica en 3.16% en agosto, su menor nivel en tres años*. Recuperado de: <https://aristeginoticias.com/0909/mexico/inflacion-anual-se-ubica-en-3-16-en-agosto-su-menor-nivel-en-tres-anos/>

Barajas, E. (2019) *Paola Longoria vive un 2019 de ensueño*. Recuperado de: <https://www.elsoldesanluis.com.mx/deportes/paola-longoria-vive-un-2019-de-ensueno-4457469.html>

Bryant, B. (nd) *Beneficios de la tecnología en los negocios*. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/beneficios-de-la-tecnologa-en-los-negocios-4254.html>

Canchola, A. Jiménez, H. (2019) *ASF detecta serie de irregularidades en recursos de la Conade*. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/politica/asf-detecta-serie-de-irregularidades-en-recursos-de-la-conade>

Carbajal, B. (2019) *Cambio climático impactará crecimiento económico mundial: BdeM*. Recuperado de: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2019/10/21/cambio-climatico-impactara-crecimiento-economico-mundial-bdem-8742.html>

Casa, J. Repullo, J.R. y Donado J. (2003) *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

Cassab, X. (2016) *Bancos: promotores del deporte en México*. Recuperado de: <https://mercadotecnia.portada-online.com/2016/04/15/bancos-promotores-del-deporte-en-mexico/>

Chavez, A. (2019) *¿Sabes cómo aprovechar las tecnologías móviles para potenciar tus estrategias de marketing?*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/sabes-como-aprovechar-las-tecnologias-moviles-para-potenciar-tus-estrategias-de-marketing/>

Cámara de diputados del h. Congreso de la unión. (2014) *Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad*. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LGS_MP.pdf

CONADE (2019) *Centros del Deporte Escolar y Municipal (CEDEM)*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/centro-del-deporte-escolar-y-municipal-cedem>

Cuadrado, D. (2004) *Las técnicas de venta, todo un arte*. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/7/2/7/pd0000018727.pdf>

David, Fred R. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1KZzIT9UAEIu4SA0teDrBPzIMW_qhhCju/view?ts=5d893df6

Diario Oficial de la Federación (2014) *Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad*. Recuperado de:

<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rlgsm.html>

El Universal. (2019) *La economía de México se estanca, solo crecería 0.4% en 2019*.

Recuperado de: <https://www.yucatan.com.mx/mexico/la-economia-de-mexico-se-estanca-solo-crecera-0-4-en-2019>

Expansión (2018) *La necesidad de implementar tecnología en una pyme*. Recuperado de:

<https://expansion.mx/opinion/2018/10/03/opinion-la-necesidad-de-implementar-tecnologia-en-una-pyme>

Expansión (2018) *Las pequeñas agencias de publicidad quieren 'comerse' el mercado*.

Recuperado de: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/01/22/las-pequenas-agencias-de-publicidad-quieren-comerse-el-mercado>

Expansión (2019) *¿La aventura presidencial del "Bronco" le costará la gubernatura de NL?*.

Recuperado de: <https://politica.expansion.mx/estados/2019/08/19/jaime-rodriguez-destituido-bronco-nuevo-leon-samuel-garcia>

Fernández, R. (2019) *Tasa anual de inflación global 2014-2024*. Recuperado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/495587/tasa-de-inflacion-global-respecto-al-ano-anterior/>

Ferreira- Herrera, D. C. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*.

Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Forbes México (2013) *México, el país más obeso del mundo*. Recuperado de:

<https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-mas-obeso-del-mundo/>

Galván, M. (2019) *Las cifras oficiales confirman: el primer trimestre de 2019 es el más violento*.

Recuperado de: <https://politica.expansion.mx/mexico/2019/04/21/cifras-confirman-el-primer-trimestre-de-2019-el-mas-violento>

Garagui, O. (2019) *Crisis en el deporte, no habrá becas de Conade*. Recuperado de:

<https://www.elsoldecuernavaca.com.mx/deportes/crisis-en-el-deporte-no-habra-becas-de-conade-3815878.html>

García, D. (2018) *Sector servicios supera crecimiento en economía*. Recuperado de:

<https://www.milenio.com/negocios/sector-servicios-supera-crecimiento-en-economia>

Gobierno de México (2014) *Tasa social de descuento (TSD)*. Recuperado de:

<https://www.gob.mx/shcp/documentos/tasa-social-de-descuento-tsd>

- Hernández, M. (2019) *Propuesta de impuesto a servicios digitales en México amenaza al T-MEC*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/propuesta-de-impuesto-a-firmas-digitales-en-mexico-escala-a-autoridades-en-eu/>
- IEG Sponsorship. (2018) *What sponsors want and where dollars will go in 2018*. Recuperado de: <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>
- INEGI. (2018) *Módulo de práctica deportiva y ejercicio físico*. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/moprade/doc/resultados_moprade_no_v_2018.pdf
- Jaramillo, A. (2017) *Responsabilidad Social, más que una estrategia de mercadotecnia para las marcas*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/responsabilidad-social-mas-que-una-estrategia-de-mercadotecnia-para-las-marcas/>
- Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Revista EAN, 84, (pp 79-95) Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>
- López, J. (2016) *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>
- Maceira, J. (2017) *¿Cuánto Invierten Las Empresas En Publicidad Y Mercadeo?*. Recuperado de: <https://www.maunamedia.com/inversion-empresas-en-publicidad-y-mercadeo/#.XdI9IldKjtQ>
- Moreno, T. (2009) *México reclasifica a las Pymes*. Recuperado de: <https://expansion.mx/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes>
- Navarrete, E. Sansores, E. (2011) *El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en quintana roo, México: un análisis multivariante*. Recuperado de: <https://www.theibfr.com/wpfb-file/riaf-v4n3-2011-2-pdf/>
- Noticias ONU (2018) *Una nueva resolución reconoce la importancia del deporte para el desarrollo y la paz*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2018/12/1446971>
- Parada, P. (2013) *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pérez, I. (2018) *Grandes marcas van con todo por el deporte en Centro América*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/grandes-marcas-con-todo-por-el-deporte-en-ca/>
- Pérez, I. (2019) *2,100 mdp en el sexenio para promover béisbol*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/2100-mdp-en-el-sexenio-para-promover-beisbol/>

Ponce Talancón, H, (2007). *La Matriz Foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2019) *Deporte y arte como herramientas para la prevención de la violencia*. Recuperado de: <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/ourwork/democraticgovernance/successstories/deporteprevencionviolencia.html>

Rae (2019) Gestión. Recuperado de: <https://dle.rae.es/gestionar>

Rivera, J. Colchero, M. Fuentes, M. González, T. Aguilar, C. Hernández, G. Barquera, S. (2018) *La obesidad en México: Estado de la política pública y recomendaciones para su prevención y control*. Recuperado de: <https://www.insp.mx/avisos/4884-la-obesidad-mexico.html>

Robles, B. (2011) *Métodos cualitativos de investigación La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004

Sánchez, E. (2018) ¿Cuánto deberían gastar las pequeñas empresas en mercadotecnia?. Recuperado de: <https://www.merca20.com/pequenas-empresas-gastos-mercadotecnia/>

Sangri, M. (2014) *5 razones por las que “ser” una empresa socialmente responsable ayuda a salir de la crisis*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/5-razones-por-las-que-ser-una-empresa-socialmente-responsable-ayuda-a-salir-de-la-crisis/>

Senado de la república (2019) *Aprueba Senado expedir Ley Orgánica del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral*. Recuperado de: <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/46813-aprueba-senado-expedir-ley-organica-del-centro-federal-de-conciliacion-y-registro-laboral.html>

Sevilla, A. (ND) *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Solano Santos, L. F. (2013) *Responsabilidad Social Corporativa en el Patrocinio Deportivo*. Historia y Comunicación Social. Vol. 18 N° Especial Octubre. Págs. 255-265 Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/38816558.pdf>

Suara, C. (2019) *El mundo del deporte está de moda*. Recuperado de: <https://www.menorca.info/actualidad/sociedad/2019/09/23/666939/mundo-del-deporte-esta-moda.html>

Then, Luz, & Pimentel, Solange, & Olivero, Paola, & Soto, Ailec, & Luna, Abraham, & Cruz, Gilbert, & Peguero, Miguel, & Jáquez, Carlos, & Lluberes, Jorge (2014). *Análisis de las fuerzas*

competitivas de porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran santo domingo.
Ciencia y Sociedad, 39(3), Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>

UNICEF (2019) *Salud y Nutrición*. Recuperado de: <https://www.unicef.org/mexico/salud-y-nutrici%C3%B3n>

Velayos, V. (ND) *Valor actual neto (VAN)*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Wood, L. (2019). *Sports - \$614 Billion Global Market Opportunities & Strategies to 2022*.
Recuperado de: <https://www.businesswire.com/news/home/20190514005472/en/Sports---614-Billion-Global-Market-Opportunities>