



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA APLICACIÓN MÓVIL
ENFOCADA A LA ORGANIZACIÓN DE PARTIDOS DE FÚTBOL AMATEUR
EN LA CIUDAD DE QUITO, TOMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS
INTERNACIONALES DE ESPAÑA.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales”

Profesor guía

Walter Rene Vásconez

Autor

Jhuliana Belén Basurto López

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Walter René Vásquez

C.I.: 1708253081

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de una aplicación móvil enfocada a la organización de partidos de fútbol amateur en la ciudad de Quito, tomando las mejores prácticas internacionales de España, de Jhuliana Belén Basurto López, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Edison Fernando Játiva Baquero

C.I.: 1706860424

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Jhuliana Belén Basurto López

C.I.: 1723372288

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, tía y hermanos por su apoyo incondicional durante toda mi vida y mi carrera universitaria.

A mis mejores amigas, Mel y Danny, por haber estado junto a mí durante todo el proceso y hacer que la resolución de este trabajo haya sido más fácil.

A mi profesor guía, Walter René Vásconez por todas las enseñanzas que me brindó a lo largo de la carrera.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi madre, tía y hermanos, quienes con su amor y paciencia me dieron los medios para cumplir mis sueños.

A mis mejores amigas, Mel y Danny, quienes se han convertido en mis hermanas durante toda mi carrera universitaria y con quienes tengo muchos proyectos y sueños.

RESUMEN

Durante los últimos años en Ecuador y en el mundo en general, las tecnologías de la información y comunicación han influenciado considerablemente el desarrollo de varias industrias.

Actualmente, las aplicaciones móviles están en auge en el mercado facilitando la vida de los consumidores y brindando herramientas útiles para su día a día.

Sin embargo; en nuestro país las apps que tienen gran acogida y que son pioneras, son franquicias extranjeras que han apostado por invertir en el entorno ecuatoriano, siendo en su mayoría de transporte y entregas a domicilio.

Por ello; en el presente proyecto, se propone la idea de desarrollar una app local, tomando las mejores prácticas de empresas extranjeras expertas en este modelo de negocio, mediante el análisis y comparación de tres empresas diferentes, ubicadas en distintos países y que han tenido éxito en entornos altamente influenciados por la cultura futbolística, como por ejemplo España, un país no solo destacado por el fútbol sino por ser tecnológicamente desarrollado, y que gracias a la creación de este tipo de aplicaciones móviles, ha generado una rentabilidad considerable, ofreciendo una herramienta que conecta jugadores, organizadores y canchas sintéticas.

Por otro lado, luego de realizar la evaluación del proyecto, la investigación de mercado logró determinar que tanto los usuarios finales como las canchas sintéticas estarían dispuestos a formar parte del proyecto, y que al menos 165453 usuarios se verán beneficiados con esta herramienta y 58 canchas sintéticas de la ciudad serían los centros deportivos en donde se lleven a cabo los juegos.

Finalmente se puede mencionar que el VAN es positivo, la TIR superior a la tasa de interés y el periodo de recuperación es de aproximadamente 3 años, lo que evidencia que el proyecto es viable.

ABSTRACT

Over the last years, in Ecuador and in the entire world, the technology of communication and information have considerably influenced in the development of several industries.

Nowadays, mobile applications are booming in the market facilitating the life of consumers and providing helpful tools for their daily life.

Nevertheless, in Ecuador the apps that have great reception and the ones that are pioneers are international franchises that have invested mostly in the transport and delivery setting.

For this reason, the present project proposes the idea of developing a local app taking the best practices of foreign companies' expertise in this business model, through the analysis and comparison of three different companies located in different countries and that have been successful in environments highly influenced by the soccer culture. One example is Spain, a country not only prominent in soccer but also in the technological development, that thanks to the creation of these mobile apps has generated considerable profitability offering a tool that connects players, organizers and synthetic fields.

On the other hand, after carrying out the evaluation of the project, the market research was able to determine that both the final users and the synthetic courts would be willing to be part of the project. At least 165453 users will benefit from this tool and 58 synthetic courts would be the sports centers where the games will be carried out.

Finally, it can be mentioned that the NPV is positive, the IRR is higher than the interest rate and the recovery period is approximately 3 years, which shows that the project is viable.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2 ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo Ecuador	3
2.1.2 Entorno externo España.....	8
2.1.3 Análisis de la industria.....	11
2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos	16
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	18
3.1.1 Definición del problema de investigación	18
3.1.2 Planteamiento de hipótesis de investigación.....	18
3.1.3 Objetivo general de la investigación.....	19
3.1.4 Objetivos específicos de la investigación	20
3.1.5 Metodología aplicada	20
3.1.6 Resultados del análisis cualitativo y cuantitativo	20
3.1.7 Conclusiones de la Investigación	24
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	25
5 PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia de internacionalización.....	26
5.2 Estrategia general de marketing.....	27
5.2.1 Mercado Objetivo	27
5.2.2 Propuesta de valor	29
5.2.3 Estrategia general de posicionamiento	31

5.3 Mezcla de marketing	32
5.3.1 Servicio	32
5.3.2 Precio	34
5.3.3 Plaza	37
5.3.4 Promoción	38
5.3.5 Personas	42
5.3.6 Procesos	42
5.3.7 Evidencia Emocional	42

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 43

6.1 Misión	43
6.2 Visión	43
6.3 Objetivos	43
6.3.1 Objetivos a mediano plazo	43
6.3.2 Objetivos a largo plazo	43
6.4 Plan de operaciones	44
6.4.1 Mapa de procesos	44
6.4.2 Descripción de los procesos	44
6.4.3 Cadena de Valor	48
6.5 Estructura Organizacional	49
6.5.1 Organigrama y descripción de puestos	49
6.5.2 Estructura legal de la empresa	51

7 EVALUACIÓN FINANCIERA..... 52

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS.....	52
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	54
7.2.1 Inversión inicial.....	54
7.2.2 Estructura de financiamiento.....	55
7.2.3 Capital de trabajo	55
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	55
7.3.1 Estado de resultados	55
7.3.2 Estado de situación financiera	56

7.3.3 Estado de flujo de efectivo	57
7.3.4 Flujo de caja proyectado	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	58
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	58
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	58
7.4.3 Criterios de valoración	59
7.5 Índices financieros.....	60
7.6 Punto de equilibrio.....	61
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS	64

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Ecuador es un país que se encuentra muy influenciado por el fútbol, se sabe que es el deporte más practicado en el país y se ha convertido en un negocio en diferentes ámbitos. Así, se ha identificado un problema al que se enfrentan constantemente los jugadores; pues, muchas veces por temas de horarios u otros factores no tienen con quien jugar. Por otro lado, las canchas sintéticas tienen una administración deficiente lo que muchas veces entorpece los juegos, pues existen muchas reservas canceladas. Por ello en el presente proyecto se propone introducir una app móvil como herramienta tanto para la organización de partidos de fútbol amateur, como para la administración de las canchas.

De esta forma, analizando las TICs, en el mundo actual, son parte esencial en la vida del ser humano tanto en materia económica como en materia social.

En el Ecuador, el acceso a las TIC se ha incrementado en los últimos años, por ello, el mercado de aplicaciones móviles es un mercado que ha ido creciendo de manera significativa, debido a que es una tendencia global mejorar la vida del consumidor y que las tareas de la vida cotidiana sean mucho más fáciles y rápidas, por ello en Ecuador, cada vez surgen más aplicaciones para acceder a los servicios, sin tener que salir del hogar o llamar por teléfono.

Sin embargo, a pesar de que la población de Ecuador tiene acceso a varias apps, no hay muchas en lo que se refiere a apps dirigidas a jugadores de fútbol amateur, pues, existen escasas opciones que les permita organizar sus partidos de manera eficaz, por lo que la idea es satisfacer a este nicho de mercado, a través de la implementación de buenas prácticas de internacionalización de apps móviles para organizar encuentros de fútbol amateur mediante el análisis de las prácticas que se utilizan en España, un país que no solo es referente del fútbol en el mundo, sino que también desde hace varios años ha incursionado y es el líder en el mundo de la tecnología móvil y de las apps móviles para la organización de encuentros deportivos, así como mejor control de los mismos y administración de las canchas.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la factibilidad para la implementación de una aplicación móvil enfocada a la organización de partidos de fútbol amateur en el centro norte de Quito, tomando las mejores prácticas internacionales de empresas españolas.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Entender la industria en la que se planea desarrollar el proyecto, a través de un análisis externo y de la industria mediante el método PEST y PORTER.
- Analizar los potenciales clientes, por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa, a través de diferentes métodos de investigación como, encuestas, entrevistas a expertos, focus group, y observación.
- Estudiar la oportunidad de negocio, una vez obtenidos los datos del análisis de entornos y el estudio externo del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing, definiendo estrategias y el mercado objetivo para sustentar la propuesta de valor de introducir en Ecuador buenas prácticas internacionales de España y la mezcla de marketing del proyecto.
- Definir la propuesta de filosofía y estructura organizacional del proyecto incluyendo misión, visión, objetivos y estructura de la organización.
- Analizar las prácticas internacionales en materia de desarrollo de aplicaciones móviles enfocadas a la organización de encuentros deportivos en España para replicarlas e introducirlas en Ecuador.
- Realizar una evaluación financiera que incluya proyecciones de ingresos, costos, gastos, inversiones, flujo de caja, índices financieros, para determinar la rentabilidad del proyecto.
- Establecer las conclusiones generales en cuanto a la factibilidad de implementar el proyecto, replicando las buenas prácticas internacionales de empresas españolas, en la ciudad de Quito - Ecuador.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo Ecuador

En el presente proyecto, se analizarán dos industrias que son complementarias: la industria de explotación de instalaciones para actividades deportivas (canchas sintéticas) y la industria de actividades de publicación de programas informáticos (aplicaciones móviles); pues, se plantea la introducción de una app móvil, como herramienta para administrar el tiempo de reserva de las canchas y brindar una solución a los problemas existentes actualmente en el mercado.

R931101: *Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, (...) (INEC, 2012)*

J6201.01.01 *Actividades de diseño de la estructura y el contenido de los elementos siguientes (y/o escritura del código informático necesario para su creación y aplicación): programas de sistemas operativos (incluidas actualizaciones y parches de corrección), aplicaciones informáticas (incluidas actualizaciones y parches de corrección), bases de datos y páginas web (INEC, 2012).*

Entorno Político

En Ecuador, los establecimientos que ofrecen servicios deportivos, como centros de entretenimiento deberán de forma obligatoria, de acuerdo con el Ministerio del Interior (Ministerio del Interior, 2018), cumplir con los siguientes requisitos: cédula de ciudadanía para los ecuatorianos o pasaporte para los extranjeros, declaración juramentada fondos y activos lícitos, patente municipal, permiso de uso de suelo o Informe de compatibilidad de uso de suelo, permiso del Cuerpo de Bomberos, RUC y Registro sanitario ARCSA.

Cumplir con lo establecido en la ley, es de gran importancia en la industria, y aunque esto puede representar una barrera, debido a que los procesos legales para obtener el permiso pueden resultar engorrosos y burocráticos; al mismo tiempo es una oportunidad; ya que, contar con todos los requisitos legales brinda seguridad a quienes hacen uso de los establecimientos.

Adicional, se puede mencionar que gracias a un convenio específico para atención médica deportiva, firmado, entre el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio del Deporte, en el año 2016, los deportistas, que realizan sus actividades en federaciones deportivas, establecimientos educativos, ligas deportivas barriales, parroquiales, y cantonales, clubes deportivos formativos y a quienes realizan algún otro tipo de actividad física en forma individual, serán beneficiados, pues recibirán atención a través de medicina deportiva, en el Centro Médico Dr. Asdrúbal de la Torre (CEMDAT), ubicado en la ciudad de Quito (Ministerio de Salud Pública, 2016). Lo que representa una oportunidad en la industria de la administración de las canchas sintéticas de Quito, pues, al estar garantizada la atención médica, a través de dicho convenio, se brinda seguridad a los clientes en el caso de una eventual emergencia médica.

Así mismo, en cuanto a la industria de aplicaciones móviles, es importante mencionar que el 1 de enero del 2017 entró en vigencia el tratado comercial multipartes con la Unión Europea (UE, 2017), que norma el comercio de bienes y servicios. En lo que se refiere a servicios, los sectores negociados y que se buscan impulsar en el acuerdo fueron entre otros: los servicios de telecomunicaciones (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2014); esto representa una oportunidad para la realización del proyecto; al ser España el país del cual se va a tomar las buenas prácticas para el negocio.

Por otro lado, la Organización Mundial de Propiedad Intelectual, incorpora dos acuerdos importantes en cuanto a servicios electrónicos; Acuerdo General para el Comercio de Servicios (AGCS) y un Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), (Organización Mundial del Comercio, 2018), en el que tanto en los artículos 10 y 16 establecen que en el caso de apps móviles, se protegen bajo derechos de

autor, lo cual representa una oportunidad pues dichos programas ya no se encuentran en riesgo de ser copiados.

Además, para tomar buenas prácticas de negocio, se debe realizar una carta de solicitud para el uso de información, dirigida al autor, y posterior a ello se firma un contrato en el que se estipula el valor del uso de la obra, y el periodo de tiempo, que según el artículo 18 del ADIPC, será una duración menor a siete años.

Entorno Económico

En Ecuador la prestación del servicio de canchas sintéticas es sin duda un negocio que genera rentabilidad. Sin embargo, el capital que se requiere para invertir en una cancha sintética oscila entre los 40 y 50 mil dólares. La industria se basa en alquilar canchas por horas; así, tomando en consideración que el precio de la reserva se encuentra en un rango de 25 a 60 dólares la hora, se considera que es un buen sector en el cual invertir.

Por otro lado, en la industria los empresarios se han expandido sin tomar en cuenta la alta competencia que existe, pues, se evidencia que en el sector no existe un precio estándar por hora, sino que en ciertas canchas, que se encuentran más apartadas de la ciudad, es menor el precio de reserva y se acomodan al bolsillo del cliente, mientras que en el sector urbano los precios son mucho más altos (La hora, 2012). Esto representa una amenaza para la industria, debido que no existe una competencia leal y no se están satisfaciendo las necesidades de los clientes, en cuanto a movilidad, tiempo, entre otros.

En cuanto a la comparación de la industria contra el PIB, como se observa en la figura N°1, la industria de establecimientos deportivos, muestra variaciones bruscas, pues desde el año 2012 empieza a entrar en auge este tipo de negocio y se fue convirtiendo en un boom en el mercado ecuatoriano, sin embargo, por la falta de experiencia y regulaciones ha tenido muchos altibajos, pero es evidente que así como el PIB, la industria, se encuentra en crecimiento, lo que representa una oportunidad pues la industria tiene un panorama positivo con tendencia a crecer.

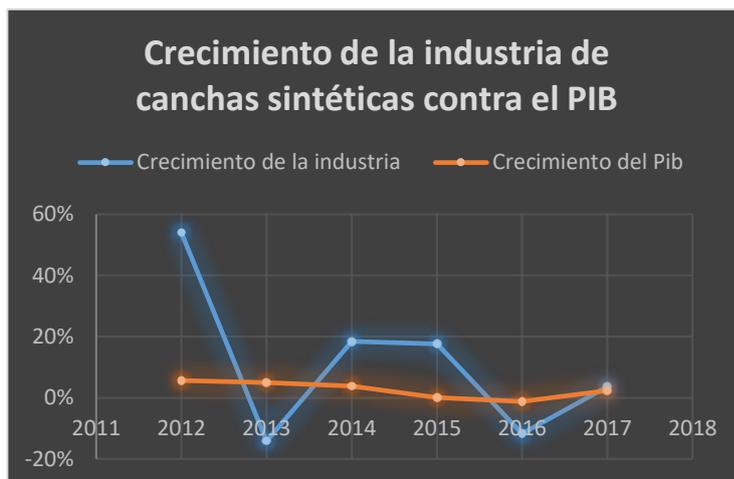


Figura N°1: Crecimiento de la industria de canchas sintéticas contra el crecimiento del PIB

Así mismo, la industria de las aplicaciones móviles está en desarrollo y ya se encuentra software local en diferentes sectores. En comparación con el crecimiento del PIB, dicha industria está en un notable crecimiento, como se observa en la figura N° 2 con datos tomados del BCE (Banco Central Del Ecuador, 2019) y el SRI (SRI, 2019) y aunque la línea de la industria tiene variaciones más bruscas que la línea de tendencia del PIB, las dos siguen el mismo patrón creciente, lo que representa una oportunidad, pues cada vez despegamos más la tecnología en el país.

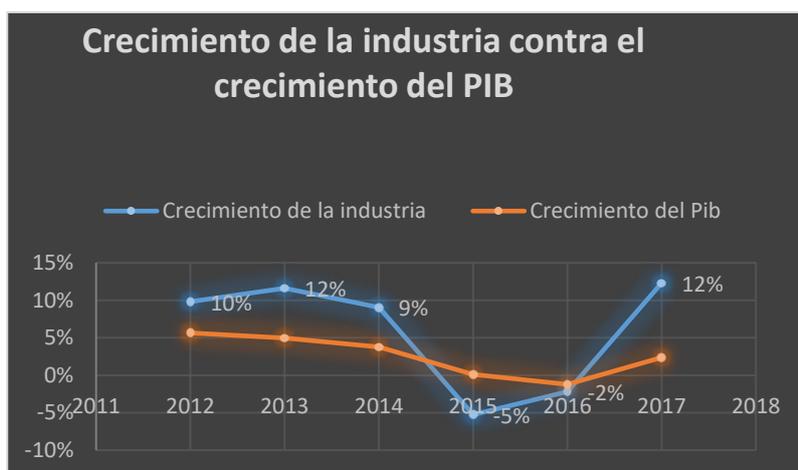


Figura N°2: Crecimiento de la industria de apps contra el crecimiento del PIB

Entorno Social

Según datos del informe de costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana publicado por el INEC en el último censo realizado en el año 2012, se obtiene que:

- El 35.7% de la población que más practica deporte en el Ecuador se encuentra en un rango de edad de 12 a 24 años seguido de las personas de 25 a 44 años.
- El porcentaje de hombres que practica un tipo de actividad física es de 47.7%, frente al 16.2% de las mujeres.
- El 44.6% de la población practica deporte al menos 2 horas por semana.
- Según el nivel de instrucción el grupo con educación y postgrado es el que practica más deporte con un 50.5% del total de la población.

En conclusión se obtiene que para la industria de alquiler de canchas sintéticas y administración de las mismas, es una oportunidad, pues, aunque los hombres practican más deporte en horas, las mujeres practican deportes en mayor cantidad de días al mes, es decir que, en promedio la población practica deporte al menos dos horas por semana (INEC, 2012).

Así mismo, en Ecuador, la industria de las apps móviles es una tendencia que crece de la mano de la inclusión de los teléfonos inteligentes. Según el *“Libro Blanco de la Sociedad de la Información y del Conocimiento”* del Ministerio de Telecomunicaciones (Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2018), que contiene los avances y desafíos del sector, tres de cada diez ecuatorianos poseen un teléfono inteligente, y según datos del último censo del INEC en el año 2012, los grupos de edad de 12 a 44 años son los mayores usuarios de internet, de ellos, el 53.5% del grupo masculino son los usuarios más frecuentes de internet frente al 46.5% de las mujeres, lo que beneficia la industria de apps móviles pues, cada vez más personas descargan aplicaciones móviles en sus teléfonos inteligentes. Además, Matthew Carpenter-Arévalo, director de Negocios de *“Grupo Céntrico”*, sostiene que Ecuador está ingresando en esta nueva tendencia, gracias a un tema generacional puesto que los jóvenes, buscan

crear sus propios negocios y uno de los campos en los que están participando es en el de las aplicaciones móviles como soluciones a necesidades de la vida diaria. (REVISTA LÍDERES, 2018).

Entorno Tecnológico

En la industria de alquiler de canchas sintéticas, el césped artificial es la solución ideal para estas instalaciones, pues, no requiere de luz solar y, por tanto, su mantenimiento resulta más económico que el de las superficies naturales, lo que representa una oportunidad, pues, la FIFA para certificar el césped artificial válido para fútbol, otorga el sello FIFA QUALITY a aquellas superficies que cumplen la normativa para terrenos de uso comunitario y de fútbol amateur (FIFA, 2018).

Por otro lado, en cuanto a la industria de apps móviles, según datos del INEC, 9 de cada 10 hogares en el país poseen al menos un teléfono celular, 8.4 puntos más que lo registrado en el 2012. (INEC, 2016)

En 2016, la tenencia de teléfonos inteligentes creció 15,2 puntos del 2015 al 2016 al pasar del 37,7% al 52,9% de la población que tienen un celular activado, lo que significa una oportunidad, pues cada vez más ecuatorianos apuestan por invertir en teléfonos inteligentes y por ende aumenta la frecuencia de descargas de apps.

2.1.2 Entorno externo España

Luego de realizar una matriz comparativa de tres diferentes aplicaciones ubicadas en distintos países (*Ver anexo 1*), el país del cual se tomarán las mejores prácticas de administración del servicio de alquiler de canchas sintéticas es España.

Entorno Político

En cuanto a la industria de apps como herramienta para la administración del servicio de canchas sintéticas, la firma del Acuerdo Comercial Multipartes que se

llevó acabo entre la UE y el Ecuador, trajo consigo numerosos efectos positivos para ambos bloques.

Por otro lado, con respecto a las leyes de propiedad intelectual que rigen en España, las empresas españolas desarrolladoras de apps móviles y páginas web, protegen sus creaciones a través del “*Copyright*” que se refiere al primer derecho de los que diseñan; inventan o crean páginas web, y software informático (COPYRIGHT , 2018) y para hacer uso de la información, los autores de las obras otorgan licencias y contratos a quienes estén dispuestos a cumplir con lo que se estipule, lo que representa un beneficio para la industria, pues se protegen los derechos de autor de manera legal.

Entorno Económico

El valor del fútbol en España no deja de crecer, actualmente este deporte vale en este momento 40 veces más que hace 25 años, por ejemplo, en la comunidad valenciana, el sector de las canchas sintéticas tiene un impacto en el PIB similar al que tiene el sector de la pesca, generando más de 511.000.000 de euros sobre el PIB; por lo que, la economía española se ha convertido en una potencia económica mundial, liderando en los últimos años el crecimiento de la Eurozona. Según los datos del FMI, se sitúa en el puesto 14, y a corto y mediano plazo se mantendrá dentro de las 20 mayores naciones por PIB en el mundo (Viaña, 2018). En cuanto al PIB, el país ha tenido una recesión en los años posteriores al 2008 que fue cuando más crisis tenía, sin embargo, es evidente que en los últimos años el PIB muestra una tendencia creciente.

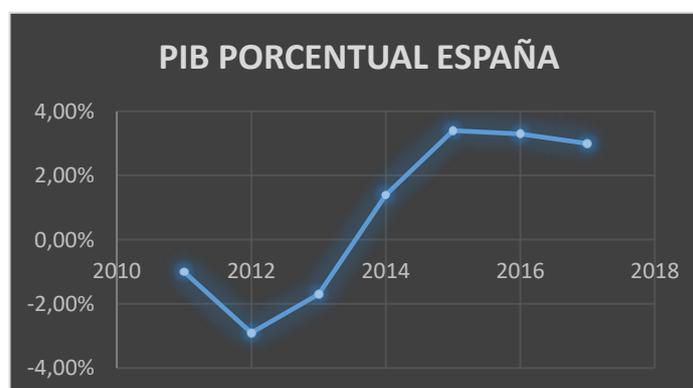


Figura Nº 3: PIB de España

En lo que respecta a la industria de software, según un informe económico publicado por BSA en el año 2018, esta industria, representa el 3,4% del PIB. Además, tiene un importante impacto sobre la economía española pues representa 35.800 millones de euros del PIB del país, genera más de 600.000 empleos cualificados e invierte casi 700 millones de euros en I+D (BSA The software Alliance, 2017). Estos datos representan un buen panorama para Ecuador, pues los representantes de los dos gobiernos, mencionan que: *“las relaciones bilaterales viven un buen momento, con un elevado interés de las empresas españolas por el mercado ecuatoriano y un comercio acorde con el tamaño de la economía ecuatoriana, situado en 865 millones de euros en 2016”*, según señaló el gobierno español en un comunicado (XINHUA ESPAÑA, 2017).

Entorno Social

En la sociedad española el fútbol es considerado como el deporte nacional tanto cuando se practica, como cuando se sigue un club determinado.

Así mismo, la sociedad española, se ha visto cada vez más influenciada por los avances en tecnología. Por edades, los usuarios de 26 a 35 años en España son los que más apps tenían en 2015 (DIGITAL MARKETING TRENDS, 2016).

En España, más del 85% de la población tiene Smartphone y 23 millones de personas son usuarios activos. Por otro lado, es necesario destacar que en el Encuentro Empresarial España- Ecuador organizado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), llevado a cabo en diciembre del año 2017, el presidente Juan Rosell, sostuvo que: *“Ecuador es un país que está dando oportunidades en diferentes sectores al inversionista, siendo flexible ante los requerimientos y necesidades de los empresarios; y, además precisó que España cuenta con empresas líderes en sectores prioritarios para Ecuador...”* por lo que se espera que se estrechen lazos entre instituciones de ambos países. Este año se estima que el comercio bilateral superará los 1.000 millones de euros, gracias al acuerdo comercial UE- Ecuador.

Aplicaciones. En cuanto a empresas que brindan el servicio de organización de partidos de fútbol amateur, se encuentra entre las principales Futbol Zone, una

empresa ubicada en Barcelona, que a través de una página web con geolocalización y mediante alianzas estratégicas con los principales campos de Barcelona ofrece la facilidad de organizar partidos de fútbol y que según los comentarios en redes sociales de los usuarios es la solución a sus problemas al momento de organizar partidos de fútbol (FutbolZone, 2018), lo que es una gran oportunidad pues es este modelo de negocio el que se quiere tomar y adaptar en Ecuador.

Entorno Tecnológico

España actualmente posee la red tecnológica más extensa del mundo y la primera de Europa. Adicional a esto, en Barcelona, desde el año 2006, se organiza anualmente el Mobile World Congress (MWC), el cual es considerado el más importante del mundo en torno al mundo de la comunicación móvil. Se estima que el impacto económico de este acontecimiento con respecto a la ciudad barcelonesa genera un total de 460 millones de euros y contribuye a la creación de 13.000 puestos de trabajo (Ministerio de Economía y Empresa, 2018), es decir que el país es un buen modelo para aprender de su know how, y las estrategias que se aplican en el sector, por lo que es un buen mercado para extraer las mejores prácticas de negocio del sector analizado.

2.1.3 Análisis de la industria

Amenaza de nuevos competidores

- ***Diferenciación del servicio:*** En Ecuador, el servicio de alquiler y administración de canchas sintéticas, que ofrecen la mayoría de los establecimientos es el mismo. Así, para poder competir, deben destacarse a través de un valor agregado; un ejemplo de ello es Planeta Fútbol, que para competir introdujo el césped sintético certificado por la FIFA, el mismo que en un día soleado, hace que el calor se quede bajo la tierra evitando posibles quemaduras en las plantas de los pies (Revista Líderes, 2016), esto hizo que el establecimiento aumente su cartera de clientes, por ello, es importante tener una diferenciación en el mercado,

siendo esto una amenaza baja para la industria, pues entre más calidad y atractivo sea el servicio, existirán menos competidores.

- **Identificación de marcas:** En Quito, desde el 2014 se ha colocado césped sintético en 48 canchas gratuitas del Municipio. Sin embargo, los usuarios no se encuentran del todo conformes debido a que los horarios son limitados y los establecimientos no siempre están abiertos (EL COMERCIO, 2018). Esto significa una amenaza, para las canchas privadas como FutbolCity, SkyFutbol y La Capital Deportiva, que son las más concurridas, pues con la implementación de canchas sintéticas gratuitas el sector privado pierde ingresos. Sin embargo, es también una amenaza baja para el sector, pues, la flexibilidad de horarios, la calidad del servicio de las empresas ya posicionadas hace que nuevos competidores se restrinjan a entrar a la industria.
- **Costo Cambio del proveedor:** En la industria, en cuanto a insumos tangibles, el mayor gasto en el que se incurre es en la compra, colocación y mantenimiento del césped sintético. El mantenimiento, tiene 4 procesos y los costos varían de acuerdo con el estado de la superficie. Sin embargo, con un buen mantenimiento la cancha puede durar hasta 12 años, por ello en la industria las empresas generalmente realizan el mantenimiento y cualquier cambio, con la empresa que en un inicio diseñó y colocó el césped sintético. En cuanto a insumos intangibles para el correcto funcionamiento del servicio, son pocas las empresas que utilizan software contable para la administración del servicio, la mayoría de las empresas lo hacen empíricamente y en herramientas básicas como Excel (Naranjo, 2018). Esto representa una amenaza alta para la industria, pues una empresa que ingrese en el mercado con un software administrativo profesional se posicionará de mejor manera en el mercado.
- **Acceso a canales de distribución:** En esta industria, la gran mayoría de canchas sintéticas para promocionar su servicio, lo hacen principalmente a través de redes sociales. Las empresas que están más posicionadas en el mercado también tienen su propia página web. Sin embargo, la mayor

forma de distribución es de boca en boca (Naranjo, 2018). Por ello, es una amenaza media para la industria, pues, es muy fácil acceder a estos canales de distribución y si una empresa ingrese al sector realizando una promoción a través de varios canales aparte de redes sociales, se posicionará muy bien el mercado.

- **Curva de Experiencia:** Para la administración de una cancha sintética se necesita tener conocimiento, y asesorarse por expertos para poder tener un negocio exitoso (Naranjo, 2018), lo que representa una amenaza baja para la industria pues el entorno se torna más difícil para nuevos empresarios.
 - **Protección del Gobierno:** La industria se ve protegida por el gobierno, a través de las regulaciones legales que estipula, para su correcto funcionamiento, pues existen empresas que no cumplen con todos los requisitos y funcionan de forma ilegal (Ministerio del Interior, 2018). Esto constituye una amenaza baja para el sector, pues a través de estas regulaciones, se brinda seguridad a quienes hacen uso del servicio
- Total:** La amenaza de nuevos competidores es media.

Capacidad Negociadora de proveedores

- **Número de proveedores importantes:** En la industria, se pueden encontrar un sin número de proveedores de todos los insumos que ofrecen diferentes costos, sin embargo, existen dos empresas reconocidas que ofrecen diferentes marcas de césped sintético, y que cuentan con certificaciones de la FIFA: Verde sintético y Césped Ecuador (EL COMERCIO, 2018). Por otro lado en cuanto a software de gestión y contable existen diversas empresas que brindan este servicio a diferentes costos que oscilan entre 250\$ hasta 8000\$ (López, 2018), lo que representa una amenaza baja, pues, los proveedores no tienen capacidad de negociación, y las empresas de esta industria tienen el poder decidir a quién contratar.
- **Amenaza de proveedores de la industria de integrarse hacia adelante:** La capacidad de los proveedores de integrarse hacia adelante

es baja porque los costos en los que se incurre para la implementación de una cancha sintética son altos y su administración es difícil, lo que representa una amenaza baja.

Total: La capacidad de negociación de los proveedores es baja.

Acción de los sustitutos

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** Se pueden identificar como sustitutos, a las canchas de tierra, canchas de césped natural y canchas de cemento. Sin embargo, las canchas de tierra son usadas generalmente para torneos de barrial, aparte de ello no existen empresas que ofrezcan canchas de césped natural por los costos de mantenimiento, este servicio solo existe en lugares públicos (Naranjo, 2018), lo que significa una amenaza media alta para la industria.
- **Precio de sustitutos:** En la industria de alquiler y administración de canchas, en cuanto a canchas barriales, el valor que se paga es una vocalía por cada club, el costo depende del partido y los reglamentos, y varía entre 3\$ a 6\$ por jugador, por otro lado, en las canchas sintéticas el precio es fijo dependiendo de la cancha y generalmente es un costo de 3\$ por jugador. En canchas de césped y cemento, no existe ningún valor pues se usan los espacios públicos (Naranjo, 2018), lo que representa una amenaza media para la industria.
- **Preferencia de los clientes hacia los sustitutos:** Los jugadores de fútbol principalmente prefieren hacer uso de canchas sintéticas cuando son partidos recreativos, y en las canchas de tierra cuando existen torneos barriales, por ello al tener diferentes fines de juego, la amenaza es baja, porque existen clientes para los diferentes tipos de canchas.

Total: Acción de los sustitutos es alta

Posibilidad negociadora de los clientes

- **Número de clientes importantes:** La industria cuenta con una cartera de clientes importante, pues de acuerdo a las estadísticas del INEC el 44,6% de la población juegan futbol al menos 2 horas por semana (INEC, 2012)

por lo que existe una gran demanda del servicio que ofrece este sector, lo que significa una amenaza baja.

- **Importancia a la calidad o a servicios de productos del cliente:** En esta industria como se mencionó antes la calidad del espacio físico y del servicio que se brinda influye de manera significativa en la preferencia de los clientes (Naranjo, 2018), por ello al existir varias empresas competidoras, y pocas que tienen valor agregado, es una amenaza alta para la industria.

Total: el poder de negociación de los proveedores es media alta.

Intensidad de la rivalidad

- **Número de competidores con recursos y capacidad similares:** En la industria de administración de canchas sintéticas, en el mercado, existen herramientas con el mismo fin. Pelotea, por ejemplo, es una página web que brinda el servicio de organizar partidos de fútbol pero con ligas o clubes ya organizados (Pelotea, 2019), así mismo, Hoy se juega es una plataforma que ofrece un directorio de canchas sintéticas en las que describe su ubicación, número de contacto y el número de canchas con las que cuenta cada establecimiento. De la misma forma, JuegoFutbol es una plataforma que se acerca más a una buena administración, sin embargo, ninguna de las herramientas permite reservar inmediatamente las canchas, sin tener que llamar a sus números de contacto. Por lo que se considera una amenaza media alta.
- **Magnitud de los costos fijos:** Todas las plataformas de acceso a administración y organización de partidos de fútbol amateur, son gratuitas para los usuarios, lo que representa una amenaza alta para la industria.

Total: Intensidad de la rivalidad es media alta

- **Barreras de salida**

Costos fijos de salida: Este factor es atractivo para el sector, pues salir de la industria e invertir en otro negocio, no implican costos demasiado

elevados, pues no se hace uso de maquinaria o tecnología de punta (Naranjo, 2018), lo que representa una amenaza baja para la industria.

Total: Los costos fijos de salida son bajos.

2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla N°1: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)				
Oportunidades			Evaluación	
Factores Críticos		%	(1-4)	Valor
1	La industria se basa en el alquiler de canchas por horas, lo que significa que rentable invertir en este sector.	15%	4	● 0,6
2	La tasa de crecimiento tanto de la industria de alquiler y administracion de canchas sinteticas, como la de software muestran tendencia creciente en los ultimos años	13%	3	● 0,39
3	Convenio específico para atención médica deportiva gratuita, firmado, entre el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio del Deporte	11%	3	● 0,33
4	Proteccion del gobierno tanto a la industria de canchas sintéticas como al la industria de apps	8%	3	● 0,24
5	El 44.6% de la población practica deporte al menos 2 horas por semana.	7%	3	● 0,21
% Oportunidades		54%		1,77
Amenazas			Evaluación	
Factores Críticos		%	(1-4)	Valor
1	Existe competencia en cuanto a plataformas electrónicas gratuitas.	12%	1	● 0,12
2	Introduccion de 48 canchas sinteticas gratuitas	11%	1	● 0,11
3	Si los negocios no presentan un valor agregado, no serán exitosos por el nivel de competencia en el mercado	9%	2	● 0,18
4	Existen 3 empresas posicionadas en el mercado	7%	2	● 0,14
5	Variedad de sustitutos	7%	2	● 0,14
% Amenazas		46%		0,69
Total		100%		2,46

Conclusiones

- El gobierno protege a la industria de alquiler y administración de canchas sintéticas a través de la exigencia de requisitos legales que brindan seguridad a los clientes.
- El acuerdo realizado por el Ministerio del Deporte y el Ministerio de Salud Pública, garantiza la atención médica en cualquier evento, lo que representa una oportunidad para las canchas, pues no tienen que incurrir en costos de servicios médicos y también beneficia a la app como herramienta de administración, pues se puede vincular directamente con el centro médico, haciendo público este servicio.
- El tratado realizado con la Unión Europea beneficia al proyecto, pues para introducir la app como herramienta de administración de las canchas sintéticas, se tomarán las buenas prácticas de España, lo que facilita la compra de licencia.
- Aunque existen ya plataformas electrónicas que brindan de cierta forma el mismo servicio, una app móvil como se plantea en el proyecto genera mucho más valor agregado.
- Tanto la industria de canchas sintéticas como la de software, tienen una tendencia creciente.
- El negocio de canchas sintéticas tiene una gran rentabilidad, siempre y cuando se ofrezca un valor agregado y diferente a lo que ya existe en el mercado.
- La mayoría de las personas encuestadas en el último censo realizado por el INEC, practican deporte al menos 2 horas por semana, de ellos la mayoría pertenece al género masculino.
- La tendencia de teléfonos inteligentes creció en 15 puntos porcentuales en los últimos años.
- La matriz EFE arroja un total de 2,46 lo que quiere decir que existen más oportunidades que amenazas en esta industria, y se puede explotar y revolucionar, introduciendo valor agregado.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Definición del problema de investigación

Actualmente, los jugadores de fútbol amateur en el Ecuador se enfrentan diariamente a problemas que no son atendidos ni solucionados de ninguna manera; Por ello se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿La propuesta de incorporar las buenas prácticas de empresas españolas dedicadas a brindar el servicio de organización de partidos de fútbol amateur con el fin de solucionar los problemas a los que se enfrentan los usuarios, sería bien acogida por el mercado ecuatoriano?

3.1.2 Planteamiento de hipótesis de investigación

Tabla Nº 2: Planteamiento de hipótesis de investigación

Preguntas de investigación:	Hipótesis
<p>1.- ¿Una app móvil que permita organizar partidos de fútbol amateur, solucionaría los problemas a los que se enfrentan los usuarios y los empresarios quienes brindan el servicio de alquiler de canchas sintéticas en Quito?</p>	<p>H₀: Una app móvil no solucionaría los problemas de jugadores y de empresarios. H₁: Una app móvil para organizar partidos de fútbol amateur es una solución adecuada tanto para jugadores como para las empresas.</p>
<p>2.- ¿Los empresarios quienes brindan el servicio de alquiler de canchas sintéticas en la ciudad de Quito, estarían dispuestos a formar</p>	<p>H₀: En promedio más el 60% de los empresarios estarían dispuestos a formar parte de una alianza con la app móvil.</p>

<p>parte de una alianza con la app móvil?</p>	<p>H₁: Por lo menos el 60% de los empresarios estarían dispuestos a formar parte de una alianza con la app móvil.</p>
<p>3.- ¿Actualmente, en el mercado ecuatoriano ya existe una app móvil con el mismo fin y que sirve como herramienta para organizar partidos de fútbol amateur?</p>	<p>H₀: Tanto hombres como mujeres conocen una app móvil que les permite organizar partidos de fútbol amateur. H₁: Ni hombres ni mujeres conocen una app móvil que permita organizar partidos de fútbol amateur.</p>
<p>4.- ¿Los usuarios y empresas estarían dispuestos a regirse a las normas y marco legal de la app para garantizar el buen uso y funcionamiento de la misma y que no se presenten los mismos problemas?</p>	<p>H₀: Los potenciales clientes aceptan regirse al marco legal que la app proponga. H₁: Los potenciales clientes no aceptan regirse al marco legal que la app proponga.</p>

3.1.3 Objetivo general de la investigación

Determinar la factibilidad de introducir una app móvil en el mercado ecuatoriano, a través de una alianza estratégica en la que se involucren los dueños de las principales canchas sintéticas con el fin de crear una red de canchas y jugadores y así solucionar los problemas a los que se enfrentan tanto los jugadores como los empresarios dueños de las canchas que se alquilan en la ciudad de Quito, Ecuador.

3.1.4 Objetivos específicos de la investigación

1. Investigar si existe actualmente en el mercado ecuatoriano una app móvil que sirva como herramienta para solucionar los problemas a los que se enfrentan los jugadores de fútbol amateur y empresarios.
2. Conocer si realmente los consumidores finales (jugadores usuarios de las canchas sintéticas) descargarían la app y la usarían como herramienta para organizar sus partidos de fútbol amateur.
3. Analizar si los usuarios estarían dispuestos a regirse al marco legal que presente la app en cuanto a políticas de privacidad, términos y condiciones y políticas para pertenecer a la red de jugadores de la app.
4. Identificar los potenciales medios de comunicación por los cuales promocionar la aplicación móvil.
5. Comprobar la hipótesis nula o hipótesis alternativa que se plantea en las preguntas de investigación.

3.1.5 Metodología aplicada

Se utilizó un análisis cualitativo con un tipo de investigación exploratoria, en el cual se realizaron 2 tipos de técnicas: entrevistas a expertos de la industria, como: Juan Carlos López, CEO de Eversafe Ecuador, experto en el desarrollo de aplicaciones móviles y, Wilson Naranjo, dueño de las canchas sintéticas "Pumas Fc". Adicional a esto, se realizó un focus group con representantes de equipos de fútbol amateur de edades entre 20 y 50 años, quienes serían los potenciales usuarios de la App. Por otro lado, para realizar el análisis cuantitativo, se utilizó un tipo de investigación descriptiva, en la cual se usó la técnica de encuestas con un tamaño de muestra de 50 canchas sintéticas para analizar quienes serían los potenciales clientes y como refuerzo de la investigación se utilizó otro tamaño de muestra de 20 representantes de equipos y potenciales usuarios quienes descargarían la app con el fin de recopilar información adicional.

3.1.6 Resultados del análisis cualitativo y cuantitativo

Análisis cualitativo

Entrevista a Gerente de EverSafe Ecuador: Juan Carlos López, considera que la industria de desarrollo de apps móviles es muy informal en el Ecuador, y que a pesar de que existen proyectos innovadores son muy pocos los creados localmente; por ello, resalta que una empresa que cuenta con una app tiene más presencia en el mercado. Adicional a esto, menciona que en el mercado existen muchas personas que se promocionan como desarrolladores de aplicaciones móviles a un precio bajo, sin embargo, lo que ofrecen no es de buena calidad y en muchos casos se ofrecen páginas web responsive que son páginas web programadas para dispositivos móviles, pero que no tienen la misma función. Finalmente, concluye que la idea no ha sido desarrollada previamente en el mercado ecuatoriano y que es definitivamente una herramienta que solucionaría los problemas de un nicho de mercado que está siendo desatendido.

Entrevista a Wilson Naranjo: El empresario dueño de las canchas sintéticas Pumas FC, comenta que la industria de alquiler de canchas en la ciudad de Quito está saturada, no tanto por el número de canchas sino por la competencia en precios que varía de 20\$ a 60\$, convirtiéndose en una competencia desleal; sin embargo, considera que ingresar en esta industria es un negocio con buena rentabilidad. Naranjo, considera que la introducción de una app móvil en el mercado es una idea factible, principalmente porque se igualarían los precios en esta industria, y la competencia sería más leal. Adicional, él considera que los consumidores finales, sí usarían la app como herramienta, incluso él afirma que la usaría como herramienta para organizar sus partidos. En cuanto a la alianza de canchas de sintéticas con la app móvil, el empresario indica, que para poder ingresar en esta red lo más factible es crear ganancias mutuas a través del pago de un porcentaje por cada reserva. Finalmente, el experto considera que geográficamente el proyecto se debe enfocar en la zona norte de la ciudad para personas de 30 años de edad en adelante, y que se debería promocionar la app por redes sociales.

Focus Group: Durante la reunión con los potenciales clientes finales de la app, se concluyó que una app sería una buena solución para los problemas de

impuntualidad de ambas partes, las cancelaciones repentinas de reservas, inasistencias de jugadores, y el pago injusto de ciertos jugadores. Es importante recalcar que los jugadores afirman que no pagarían por la descarga de la app y que un atributo importante sería que tuviera dos formas de pago: en cancha y a través de la app.

Análisis Cuantitativo:

Tablas Cruzadas encuestas a canchas sintéticas:

De los resultados de las encuestas a dueños de canchas sintéticas se obtuvo que:

- El 100% de encuestados no conocen una app móvil que permita organizar partidos de fútbol amateur. De dichas personas el 64% está dispuesto a formar parte de la red de canchas de la app móvil y el 36% de los encuestados no.

Tabla Nº 3: ¿Se conoce una app móvil como la que se presenta? VS
¿Probabilidad de formar parte de la alianza con cancha?

¿Estaría dispuesto a formar parte de una red de canchas en alianza con la app móvil? (Si su respuesta es Sí continuar con la siguiente pregunta, si su respuesta es no culminar la encuesta)	Etiquetas de columna ▾		
Etiquetas de fila ▾	SI	NO	Total general
NO	64,00%	36,00%	100,00%
Total general	64,00%	36,00%	100,00%

- Del total de encuestados el 66% considera que el principal atributo que la app debe brindar para la solución de problemas al momento de organizar partidos de fútbol amateur es tener equipos completos. De dichas personas el 22% considera que en una escala del 1 al 5 (siendo 1 nada y 5 mucho) la app serviría mucho como herramienta para organizar partidos de fútbol

Tabla Nº4: ¿Solucionaría la app los problemas? VS ¿Atributos de la app?

¿En una escala de 1 a 5 cuánto considera que la app solucionaría los problemas antes mencionados? (siendo 1 nada y 5 mucho)	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Nada	Casi Nada	De cierta forma	Significativamente	Mucho	Total
Equipos Completos	2,00%	12,00%	16,00%	14,00%	22,00%	66,00%
Pagar a través de la app	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%	4,00%	10,00%
Eficiencia en los tiempos de alquiler	0,00%	4,00%	4,00%	0,00%	16,00%	24,00%
Total general	2,00%	16,00%	24,00%	16,00%	42,00%	100,00%

- Del total de encuestados el 90% prefiere que la alianza con la app sea a través de pagos porcentuales por cada partido. De dichas personas el 20% considera que en una escala del 1 al 5 siendo 1 nada y 5 mucho) la app incrementaría mucho los clientes y mejoraría la rentabilidad de la empresa.

Tabla N° 5: ¿Pago de la app? Vs ¿Incremento de clientes?

¿Prefiere que la alianza con la app móvil sea pagando un porcentaje de ganancia a la app por cada partido reservado, o como una licencia mensual? (Si su respuesta es porcentaje por	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Casi Nada	De cierta forma	Significativamente	Mucho	Total general
Licencia Mensual	0,00%	6,00%	4,00%	0,00%	10,00%
Porcentaje por partido	18,00%	40,00%	12,00%	20,00%	90,00%
Total general	18,00%	46,00%	16,00%	20,00%	100,00%

Resultados Encuesta a usuarios finales:

- Del total de los encuestados, el 95% de las personas son de género Masculino, mientras que el 5% son del género femenino. De ellos el 81% se encuentran en edades de entre 18 a 25 años y el 19% de 26 a 32 años.
- Del total de los encuestados el 41,16% juega 3 veces por semana, el 35,35% 2 veces por semana y el 23,49% juegan 1 vez al mes. De ellos, el 71,4% prefiere jugar en el Norte de la ciudad, el 23,8% en el centro y el 4,8% en el sur.
- Del total de encuestados el 100% afirma que no conocen una app para organizar partidos, y el 52% considera que el atributo más importante de la app es tener equipos completos, el 29% considera que el pago a través de la app es importante y el 19% menciona que mejoraría la eficiencia en tiempos de alquiler.

3.1.7 Conclusiones de la Investigación

- Se rechaza la hipótesis nula planteada en la primera pregunta de investigación, pues una app móvil para organizar partidos de fútbol amateur es una solución adecuada tanto para jugadores como para las empresas, debido a que permite que se tengan jugadores completos en todos los partidos, además de incrementar la rentabilidad de las empresas que alquilan canchas sintéticas.
- El 66% de los empresarios estarían dispuestos a formar parte de una alianza con la app móvil, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula planteada en la segunda pregunta de investigación.
- Se acepta la hipótesis nula formulada en la tercera pregunta de investigación, y la más importante debido a que el 100% de los clientes potenciales no conocen una app móvil que permita organizar partidos de fútbol amateur.
- El 90,5% de los potenciales usuarios aceptan regirse al marco legal que la app proponga, por lo que se acepta la hipótesis nula de la cuarta pregunta de investigación.
- El 52,4% de los usuarios finales considera que el principal atributo que debería tener la app para la solución de sus problemas son equipos completos, el 28,6% la eficiencia en los tiempos de alquiler y finalmente el 19% menciona que pagar a través de la app evitaría problemas.
- De los usuarios finales a quienes se encuestó el 52,4% menciona que preferirían realizar el pago en cancha y el 47,6% a través de la app.
- Del total de usuarios finales encuestados el 95,2% afirma que se enteran de nuevas apps a través de redes sociales.
- El 57,1% de los encuestados cuentan con un Smartphone con dispositivo IOs y el 42,9% andorid.
- Los expertos de la industria afirman que podría ser un negocio rentable y es una idea que les atrae pues en Ecuador no existe algo similar, además una app móvil sería la mejor forma de llegar tanto al usuario como a las empresas.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

Ecuador es un país que se ve muy influenciado por el fútbol, tanto en materia económica como cultural. Es por ello, que muchos empresarios de distintos ámbitos apuntan a este deporte como un negocio. Sin embargo, el problema que existe en esta industria es que no hay competencia leal, ni precios estandarizados, lo cual afecta directamente a los usuarios en temas de desplazamiento, tiempo y organización. De la misma forma, los jugadores se enfrentan a problemas como: falta de jugadores, cancelación de reservas, mala organización de sus partidos, entre otras cosas.

Así, se sabe que ya existen plataformas electrónicas que buscan dar el mismo servicio, sin embargo, dichas plataformas ofrecen solo un directorio de las canchas que existen, con sus correspondientes números de contacto. Es por ello, que se identifica una oportunidad, pues lo que busca el proyecto es ofrecer una herramienta más completa (la app móvil), para que los jugadores puedan reservar las canchas desde sus dispositivos móviles, y a su vez, los establecimientos deportivos, tengan una mejor administración y organización.

Por ello, es importante mencionar que, el uso de apps móviles es una tendencia global que está creciendo no solo por un tema generacional, sino por un tema de facilidad, pues los consumidores actualmente buscan realizar sus actividades en el menor tiempo posible y a tan solo un “clic” desde su teléfono inteligente.

En lo que se refiere a la introducción de las buenas prácticas de negocio que se utilizan en España, es de mucha importancia mencionar que después de analizar el entorno externo del país, se concluye que es un buen modelo para replicar en Quito, pues como es evidente, España es uno de los países líderes en tecnología, donde se llevan a cabo importantes eventos internacionales de las TIC y que aportan económicamente al PIB.

Además, al analizar el entorno interno de Ecuador, se concluye que la industria está siendo respaldada por el gobierno y se encuentra en la lista de industrias prioritarias del país, debido a la cantidad de empleo que puede generar y su aporte al PIB.

Así también, se sabe que Ecuador es un país bajo la influencia del fútbol; pues, gracias al análisis cuantitativo se obtuvo que el 41,16% de la muestra juega 3 veces por semana y de los encuestados, se afirma que un 5% es del género femenino y que se enfrentan a los mismos problemas. Dicho esto, se confirma la importancia de desarrollar una herramienta que permita administrar las canchas sintéticas, con el fin de generar una estrategia ganar-ganar, que se estandaricen los precios y atienda las necesidades de los jugadores de fútbol amateur.

Por otro lado, de lo obtenido tanto en el análisis cuantitativo como en el cualitativo, el 100% de personas que fueron parte de dicha investigación, no conocen una app móvil con el mismo fin en Ecuador, y al comentarles la idea de negocio, afirman que sería una buena solución a sus problemas.

Finalmente, cabe mencionar, que el proyecto además de ser innovador es una solución que se plantea para quienes forman parte de la industria de fútbol amateur, pues los empresarios buscan que la competencia sea leal y se igualen los precios; por un lado; y, por otro, los jugadores buscan poder organizar sus partidos de forma eficaz, generando de esta manera una propuesta de valor con un diferenciador en el mercado que fidelizaría a los clientes y se convertiría en una amenaza para potenciales competidores.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia de internacionalización

Tomar las buenas prácticas de negocio de las empresas españolas que desarrollan apps móviles para la organización de partidos de fútbol amateur, es la estrategia de internacionalización que se propone en el presente proyecto; pues, al tomar las mejores formas de negocio de estas empresas, se propone introducirlas en el país, mejorarlas y adaptarlas al entorno ecuatoriano con el fin

no solo de innovar el modelo de negocio ya existente, sino de cambiar la cultura de negocios y ofrecer servicios que generen valor y que satisfagan las necesidades de los usuarios.

5.2 Estrategia general de marketing

Según Michael Porter, el padre de la estrategia competitiva, existen tres estrategias genéricas de marketing: liderazgo en costos, diferenciación y estrategia de enfoque.

Así; en un mercado tan dependiente de las TICs, y donde el desarrollo de una app móvil sigue siendo un mercado informal, la estrategia general de marketing que más se adapta al concepto de negocio que se plantea, es **la estrategia de enfoque**; pues, ésta plantea tener la ventaja dentro de un mercado objetivo; se interesa por un segmento de mercado específico, y se encarga de puntualizar vacíos en el mismo (David, 2013).

De esta manera, como se ha mencionado ya, la aplicación móvil está destinada a solucionar los problemas a los que se enfrentan los jugadores, mediante alianzas estratégicas con las canchas sintéticas, a través de las cuales se generaría rentabilidad; por lo tanto, los clientes de este proyecto reflejan *un nicho de mercado específico* y que no ha sido descubierto; por ello, al introducir una estrategia de marketing de **enfoque**, la app tendría una posición dominante en este mercado, especializándose en el servicio y abarcando las mayores alianzas posibles, con las principales empresas de alquiler de canchas sintéticas del sector centro norte, de la ciudad de Quito.

5.2.1 Mercado Objetivo

El proyecto cuenta con dos tipos de clientes; directos e indirectos:

Los clientes directos, son las empresas dedicadas al alquiler de canchas sintéticas quienes son los principales clientes del proyecto, pues son ellos quienes pagarán a la app un porcentaje por cada partido reservado, por ello se realizó una segmentación empresarial con datos tomados de la Súper Intendencia de Compañías, y del análisis del cliente realizado, para conocer el

número de canchas sintéticas existentes en Quito con las que se podría realizar alianzas:

Tabla Nº 6: Matriz de segmentación canchas sintéticas

Matriz de segmentación de mercado meta (canchas sintéticas)			
Segmentación Geográfica			
Total de canchas sintéticas registradas en la Súper Intendencia de Compañías en Quito		23	
Total de canchas sintéticas no registradas en Quito		82	
Total de canchas sintéticas en Quito			105
Canchas sintéticas ubicadas en el Sur	4%	4	
Canchas sintéticas ubicadas en el Norte	78%	82	
Canchas sintéticas ubicadas en el Centro	6%	6	
Canchas sintéticas ubicadas en los Valles	12%	13	
Total de canchas sintéticas ubicadas en el Centro - Norte de Quito	84%		88
Segmentación Conductual			
% canchas dispuestas a realizar alianza estratégica	66%	58	
% canchas que no están dispuestas a realizar alianza estratégica	34%	30	
Total de canchas sintéticas dispuestas a realizar la alianza estratégica con la app, ubicadas en el centro norte de Quito	55%		58

De los datos obtenidos, se refleja un total de 58 canchas sintéticas a las que se les presentará la propuesta de formar parte de la red de canchas de la app móvil, y con las cuales se puede generar un buen porcentaje de rentabilidad.

Por otro lado, los clientes indirectos son los usuarios finales de la app, para lo cual se tomaron datos del Censo 2010 y del análisis cuantitativo, pues, aunque la app no tendrá ningún costo para ellos, son quienes usarán el servicio y quienes indirectamente pagarán por el mismo. De esta forma se presenta la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, a continuación:

Tabla N° 7: Matriz de segmentación usuarios finales

Mercado Meta (Censo 2010)			
SEGMENTACIÓN GEOGRAFICA			
Población del Ecuador		14483499	
Población Pichincha	17,79%		2576287
Población de Quito	86,92%		2239191
SEGMENTACIÓN DEMOGRAFICA			
Población por edades Pichincha			
De 20 - 24 años	9,60%	247324	
De 25 - 29 años	9,30%	239595	
De 30 - 34 años	8,10%	208679	
Población de Pichincha de 20 a 34 años			695597
% Población de Quito en Pichincha	86,92%		
Población de Quito de 20 a 34 años	27,00%		604582
Estratos sociales en Quito			
Estrato A	1,90%	11487	
Estrato B	11,20%	67713	
Estrato C+	22,80%	137845	
Población de Quito entre 20 a 34 años de clase A, B y C+	9,69%		217045
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL			
Población quiteña que juega fútbol al menos 1 vez por semana	76,23%	165453	
MERCADO META TOTAL		7,39%	165453

En conclusión, los usuarios finales de la app son hombres y mujeres de la ciudad de Quito de entre 20 y 34 años de edad, de clase social media, media alta y alta y que juegan fútbol al menos una vez por semana.

5.2.2 Propuesta de valor

El concepto de valor se relaciona con las innovaciones que generan un beneficio evidente para la clientela, con el fin de que las personas estén dispuestas a retribuir un valor adicional, porque es el costo de obtener una superior satisfacción (EMPREDIMIENTO).

En este caso aparte de lanzar al mercado una app que aún no existe, se analizarán los atributos de este servicio, que generan más beneficio y que generan valor, a través del modelo de negocio CANVAS, que se presenta a continuación:

Tabla N° 8: Modelo de Negocio CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmento de Clientes	
Empresas dedicadas al alquiler de canchas sintéticas en el sector centro norte de la ciudad de Quito	Alianzas estratégicas con las canchas sintéticas a través de un pago porcentual por partido reservado.	<p>JUGADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Brindar una experiencia al momento de jugar fútbol con equipos completos. *Disminuir la probabilidad de cancelación de partidos. *Eficiencia en tiempos de alquiler. <p>CANCHAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Brindar una herramienta tecnológica para la administración de sus canchas. 	Entablar relaciones sólidas y constructivas con canales de comunicación bidireccionales con las canchas asociadas.	<ul style="list-style-type: none"> *Habitantes de Quito. *Hombres y Mujeres. *Edad: 25-30 años. *Clase Social: media (C+), media alta (B) y alta (A). * Personas que Juegan fútbol al menos una vez por semana y que la tecnología forma parte activa de su vida cotidiana.  	
Empresas inmersas y relacionadas con el mundo del deporte que auspicien la app	Desarrollo constante de planes de comunicación integrales que transmitan la esencia de la marca.		<p>Constante direccionamiento en redes sociales para resolución de dudas.</p>		<p>Establecer una relación activa con los jugadores, para conocer sus opiniones y poder atenderlos mejor.</p>
	Creación de protocolo de manejo de crisis en redes sociales				
Empresa de diseño de apps y publicidad.	Innovar el servicio constantemente otorgando siempre valor en cada nueva implementación		<p>*Estandarizar los precios del mercado.</p>		<p>Canales de distribución</p>
Personal dedicado a la creación de app móviles y manejo de software		Estrategias de venta directa a las canchas.			
Personal encargado de establecer la relación con las empresas dedicadas al servicio de alquiler de canchas sintéticas y mantenerlas.		Promoción en redes sociales y medios tradicionales.			
Personal administrativo y encargado de manejar la contabilidad y marketing de la app		Plataformas de descargas de apps como Google play o App Store			
Contar con empresas que estén interesadas constantemente en publicitar dentro de la app					
Estructura de costos		Fuente de Ingresos			
<ul style="list-style-type: none"> * Conceptualización y maquetación interactiva. *Desarrollo de la app que incluye notificaciones push, publicaciones en google play y app store, servidor por año, diseño de la base de datos *Servicios básicos. *Salarios. *Equipos tecnológicos. 		<p>Porcentaje de ganancia por cancha reservada</p>			
		<p>Publicidad a través de la app</p>			

En conclusión, la propuesta de valor del negocio que se presenta tiene dos factores importantes: se genera valor tanto para el cliente directo como para el indirecto; debido a que no solo se brinda una experiencia completa al momento de organizar partidos de fútbol, sino que, se estandarizan los procesos de reserva para los involucrados y las canchas aumentan la cartera de clientes.

5.2.3 Estrategia general de posicionamiento

Para elegir una estrategia de posicionamiento, es necesario entender cómo se planea que los consumidores perciban la marca. Para ello es necesario ofrecer un paquete único de beneficios que atraiga a un segmento de mercado. (Fundamentos de Marketing, 2013) La estrategia más adecuada de posicionamiento en el mercado escogido sería la de **“más por más”**, pues se ofrece un servicio de mayor calidad es decir una app que permite organizar partidos y torneos de fútbol, por un precio más elevado que ya se incluirá en el precio de reserva, pues el objetivo es atender a las necesidades y preferencias del mercado meta definido.

		Precio		
		Más	Lo mismo	menos
Beneficios	Más	 Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Figura N° 4: Estrategia general de posicionamiento

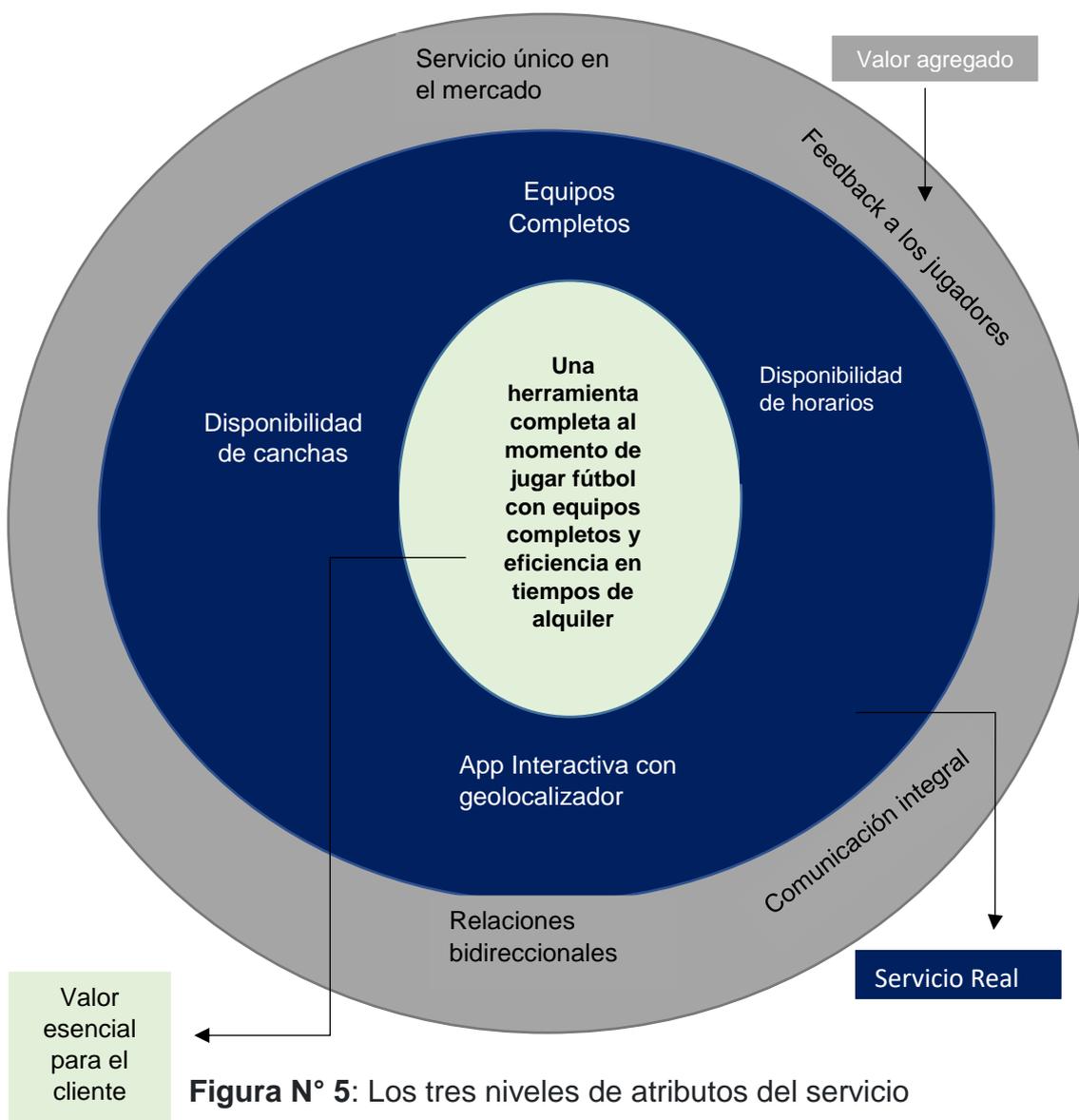
5.3 Mezcla de marketing

5.3.1 Servicio

Objetivo planteado: Introducir el servicio en el mercado ecuatoriano.

5.3.1.1 Atributos

Los atributos deben manejarse en dimensiones, es decir espacios o contextos en los que se encuentra el cliente. Existen tres niveles de atributos y cada uno genera más valor al servicio (Fundamentos de Marketing, 2013) por lo tanto se presenta la figura a continuación:



5.3.1.2 Descripción del servicio

La app móvil, es una plataforma donde los usuarios finales al registrarse gratuitamente, podrán tener acceso y visibilidad de todos los partidos activos para inscribirse y participar, con amigos/as o con un equipo, el día que mejor se acomode al horario de los jugadores. Para ello, los participantes tienen que tener mínimo 18 años de edad y aceptar los términos y condiciones de la app. Por otro lado, cada mes el/la futbolista mejor valorado por sus compañeros/as de partido y de la misma forma el arquero/a que haya realizado mayor número de tapadas ganarán un premio otorgado por los auspiciantes del negocio.

5.3.1.3 Branding

Se crea la marca **“FUT GOL”**, como una propuesta de generar presencia en el mercado con un nombre corto, sencillo de recordar, de fácil pronunciación y que se asocia completamente al deporte y a una experiencia innovadora y sobre todo eficaz en cuanto a la organización de partidos de fútbol amateur los siete días de la semana.

5.3.1.4 Logotipo y Slogan

La RAE define el logotipo como: *“Distintivo formado por letras, abreviaturas, etc.; peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto. (MERCAD2.0, 2014)*

Cada color y tipografía tienen un significado distinto, por eso, utilizando la psicología de los colores y tipografías en marketing y publicidad, se usó el color azul, debido a que se lo relaciona directamente con la tecnología transmitiendo éxito y seguridad. Por otra parte, el color blanco, transmite transparencia, confianza y seguridad y finalmente el naranja representa diversión, ligereza y juventud. En cuanto a la tipografía se ha utilizado la fuente *“san serif”* para contribuir con la idea de moderno y tecnológico que quiere transmitir la marca.



Figura N° 6: Logotipo y Slogan de la empresa

En cuanto al slogan, busca transmitir el beneficio directo a través de una sola frase fácil de recordar y con potencia comunicación.

5.3.1.5 Soporte

La relación directa con el target es de gran importancia, por ello al ser un servicio electrónico, la app ofrecerá con cierta frecuencia actualizaciones de la aplicación para los dos sistemas en los que se ofrecerá: IOs y Android, con el fin de que funcione perfectamente y se adapte a cada celular inteligente. Por otro lado, la app en sus redes sociales mantendrá comunicación directa con los usuarios para responder preguntas.

En cuanto a las alianzas con las canchas sintéticas para la empresa, es de vital importancia mantener estas relaciones y por otro lado conseguir nuevos aliados, por ello se planea tener visitas personales frecuentes a cada cancha y monitorear el uso de la app y la influencia que haya tenido la misma en cada establecimiento.

5.3.2 Precio

Objetivo planteado: Generar una propuesta de valor para que los clientes retribuyan un valor monetario y alcanzar el mayor número de canchas y usuarios finales posibles.

5.3.2.1 Costo de venta

En base al análisis del cliente y las buenas prácticas de negocio de las empresas españolas, el costo de venta de la app se estipulará sobre un porcentaje determinado, en este caso el 6% por cada partido reservado, que, según las encuestas realizadas, la mayoría de los empresarios estarían de acuerdo.

Tabla Nº 9: Porcentaje de ganancia de la app

Precio reserva cancha sintética	48,05
Porcentaje que recibe la aplicación x reserva	10%
Valor que recibe la aplicación	4,80
Porcentaje de captación canchas sintéticas	23%
Número de canchas asociadas aplicación	11
Partidos diarios cancha sintética	6
Partidos semanales cancha sintética	42
Ingresos día aplicación	317,10
Ingresos semana aplicación	2.219,70
Ingresos mensual aplicación	9.513,00
Ingresos anual aplicación	114.156,00

5.3.2.2 Estrategia de Precios

Según Gary Armstrong y Phillip Kotler, en su libro “*Fundamentos de Marketing*” en su undécima edición (Fundamentos de Marketing, 2013), mencionan que existen tres principales estrategias de fijación de precios: estrategia basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia. La estrategia más adecuada en este caso es la de *fijación de precios basada en el valor*, es necesario evaluar primero las necesidades del cliente, en este caso las canchas sintéticas buscan igualar los precios y los usuarios finales buscan equipos completos y disponibilidad para jugar los siete días de la semana. Por lo tanto, del análisis del cliente que se realizó previamente, se concluye que la percepción del valor para los clientes tanto directos como indirectos es alto, pues el servicio que se les ofrece no existe en el mercado y es una solución muy acertada a sus problemas, es decir, sí pagarían por su parte las canchas un porcentaje de su ganancia por reserva y por otra parte, los usuarios finales pagarían un valor adicional al momento de

pagar su reserva por una herramienta para organizar que les brindará una mejor experiencia al momento de jugar sus partidos de fútbol.

5.3.2.3 Estrategia de entrada

Existen dos tipos de estrategias de entrada según Armstrong y Kotler: fijación de precios de descremado del mercado, la cual consiste en fijar precios altos al principio para después bajarlos; y, la fijación de precios de penetración del mercado, que en este caso es la estrategia de entrada adecuada para el plan de negocio, pues se fija un porcentaje por partido reservado, para ofertar el nuevo servicio a fin de que atraiga más canchas sintéticas para realizar alianzas, y por ende más usuarios finales con el fin de obtener una gran participación en el mercado. (Kotler A. , 2013)

5.3.2.4 Estrategia de ajuste

En el libro *“Fundamentos de marketing”*, los autores mencionan siete diferentes estrategias de ajuste para tener en cuenta varias diferencias de clientes y situaciones cambiantes (Armstrong y Kotler, Pág. 275)

De esta forma, la estrategia de ajuste de precios que mejor resultado dará, es la de *“Fijación Psicológica de precios”*, pues esta estrategia considera la psicología de los precios, no se basa simplemente en los factores económicos, sino en la percepción del cliente, pues el precio dice algo acerca del servicio. En este caso, a los clientes se les brinda una experiencia al momento de jugar fútbol y ellos juzgarán hasta qué punto la app representa una solución a sus problemas y opinarán sobre como los atributos de la aplicación les facilita el proceso de convocatoria, organización y juego; es decir, son los clientes y usuarios quienes juzgarán la calidad del servicio y de esta forma el porcentaje que las canchas paguen por cada partido reservado a la app, a cambio de igualar los precios, de reducir la cancelación de reservas, aumentar su cartera de clientes, es decir, será percibido como un porcentaje mínimo en comparación con los beneficios que reciben.

5.3.3 Plaza

Objetivo planteado: Generar impacto a través de la distribución del servicio, con el fin de no solo ser la app de fútbol pionera, sino ser la líder del mercado.

5.3.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de comercialización será *mixta*, pues al mismo tiempo que se usará una *estrategia de distribución directa* se combinará con una *distribución indirecta intensiva* que se explica a continuación (David, 2013):

- La *estrategia de distribución indirecta intensiva* implica distribuir la app a los usuarios finales, a través de la alianza estratégica con las canchas sintéticas; pues, además de que ya tienen una cartera de clientes fija, es a través de ellas que la app se dará a conocer y se distribuirá como herramienta para la organización de sus partidos y reserva de canchas. Por otro lado, se utilizará una distribución intensiva porque se tratará de abarcar la mayor parte de alianzas posibles con las canchas ubicadas en el sector centro norte de la ciudad de Quito, es decir se proyecta llegar a los máximos canales de distribución posible.
- La *estrategia de distribución directa intensiva* se usará para llegar a nuevos usuarios directamente sin la necesidad de un intermediario, pues la app usará estrategias de comunicación invasivas para dar a conocer el servicio y los usuarios podrán descargar la app directamente desde el servidor de su celular.

5.3.3.2 Tipo de canal y estructura del canal de distribución

El canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que el servicio se encuentre disponible para su uso. (Amstrong, 2013)

La estructura del canal de distribución está compuesta por la empresa dueña de la app móvil es decir FUTGOL, las canchas sintéticas y los usuarios finales.

A continuación, se presenta la estructura de canal de distribución mixta:

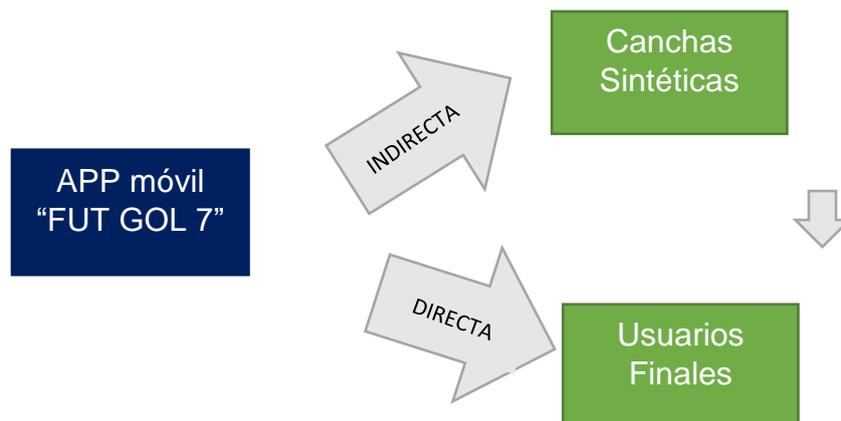


Figura N°7: Estructura del canal de distribución

5.3.4 Promoción

Objetivo propuesto: Fidelizar a los clientes, con el fin de que usen la app como herramienta para organizar y gestionar sus partidos de fútbol.

5.3.4.1 Estrategia promocional

En el libro de Fundamentos de Marketing se analizan dos diferentes estrategias de promoción, que en el presente proyecto se combinarán con el fin de penetrar en la mayor parte del mercado.

Se usará la *estrategia de empujar*, que es en la cual se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales, para empujar el servicio a través de canales; es decir, las canchas sintéticas serán el medio por el cual se promocionará el servicio y se inducirá a los jugadores a descargar la app; y por otro lado, está la *estrategia de jalar*, que es en la cual la empresa gasta cierta cantidad de dinero en promoción y publicidad para inducir a los consumidores finales a adquirir el servicio, creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal; por ello, es importante diseñar un plan de comunicación tanto tradicional como en medios, con el fin de realizar publicidad invasiva y que el servicio se dé a conocer a la mayor parte del segmento posible.

5.3.4.2 Relaciones Públicas

A través de reuniones personalizadas es como se dará a conocer el servicio con cada representante de las canchas sintéticas, con presentaciones interactivas, demostraciones del servicio, estadísticas de rentabilidad y seguimiento frecuente. De la misma forma las relaciones públicas con el usuario final se basarán en apertura de canales de comunicación directa para poder resolver cualquier duda, brindar un servicio personalizado, y así crear vínculos de confianza.

5.3.4.3 Promoción de ventas

Se creará una base de datos y un equipo de ventas capacitado para exponer los beneficios del servicio ante los representantes de las canchas, ofreciéndoles incentivos como la organización de campeonatos de fútbol directamente en sus instalaciones y contribuir a la construcción del prestigio de su marca con auspiciantes de renombre que tenga presencia en esta industria.

5.3.4.4 Publicidad

Debido a que el proyecto se trata de un servicio nuevo en el mercado ecuatoriano, se plantea desarrollar un plan de medios (basado en información académica del Instituto Europeo de Diseño, con sede en Barcelona 2018) el cual se basa en tres procesos diferentes: Diagnóstico del mercado, Planificación de puntos estratégicos, y medición de resultados.

5.3.4.5 Fuerza de Ventas

Se contratará un equipo de vendedor que mantenga contacto directo con los representantes de las canchas sintéticas, para mantener abiertos los canales de comunicación y desarrollar en conjunto futuras innovaciones en el servicio que le den versatilidad al negocio

Tabla Nº 10: Diagnóstico del mercado

1. Diagnosticar el mercado	
Objetivo	Crear expectativa sobre la introducción de esta app en el mercado y divulgar los beneficios de la misma.
Fuentes de negocio	Comprar espacios publicitarios en las canchas sintéticas, realizar pauta en redes sociales, comprar espacios públicos en medios convencionales.
Detección de Insights	A los jugadores les cuesta organizar partidos regularmente por la disponibilidad de tiempo que tienen los jugadores, generar
Tareas de medios	Posicionamiento como marca, Crear expectativa, Incentivo de acciones inmediatas, Generar interacción con la marca

Tabla Nº 11: Planificación de puntos estratégicos

2. Planificación de puntos estratégicos	
Pagados	Pautaje en redes sociales, google ad words, marquetinas, Spotify.
Propios	Página web, contenido de marca, micrositos.
Ganados	Contenido generado por usuarios, reviews y opiniones de los usuarios en redes sociales

Tabla Nº 12: Medición de resultados

3. Medición de resultados	
Cobertura de campaña	Los resultados se medirán a través del alcance en redes sociales, CPR, CPM, CTR.
Ganados	Contenido generado por usuarios, reviews y opiniones de los usuarios en redes sociales

Tabla N° 13: Total gastos de marketing

DIVISIÓN DE PRESUPUESTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
CONSTRUCCIÓN DE MARCA					
Estrategia	500,00	549,46	604,41	664,85	731,33
Branding	1.500,00				
Campaña de Comunicación	2.000,00	2.197,84	2.417,62	2.659,38	2.925,32
EJECUCIÓN					
Producción de material	4.000,00	4.395,67	4.835,24	5.318,77	5.850,64
IMPLEMENTACIÓN					
Medios Tradicionales					
Marquecinas	16.000,00	17.600,00	19.360,00	21.296,00	23.425,60
Buses	14.000,00	15.400,00	16.940,00	18.634,00	20.497,40
Medios Digitales					
Google Ad	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90
Instagram	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90
Facebook	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90
Spotify	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90
Total Anual	74.000,00	81.319,99	89.451,99	98.397,18	108.236,90
ROI	92%	94%	99%	104%	103%

Finalmente, como muestra la Tabla N° 13, la inversión que se debe hacer en marketing es significativa, sin embargo, a partir del año 3 la empresa ya recupera la inversión y genera ingresos.

5.3.5 Personas

Clientes: Canchas Sintéticas y jugadores de fútbol.

Empleados:

- Orientados al logro
- Orientados al servicio
- Que sean capaces de trabajar en equipo
- Líderes

5.3.6 Procesos

- Proceso de compra del Know How de Futbol Zone, empresa Española.
- Proceso de introducción de las buenas prácticas internacionales en Quito.
- Proceso de realizar alianzas estratégicas con las canchas sintéticas.
- Proceso de creación de la app móvil.
- Proceso de promoción de la app.
- Proceso de Fidelización de los clientes.

5.3.7 Evidencia Emocional

Canchas Sintéticas:

- Impacto que se genera en el servicio que se ofrece.
- Crear una imagen homogénea en cada establecimiento de canchas sintéticas.
- Garantizar el uso completo de sus establecimientos.

Jugadores de Fútbol:

- Impacto que se genera en el servicio que se ofrece.
- Brindar soluciones a sus problemas.
- Ofrecer una experiencia completa al momento de practicar el deporte.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

Facilitar la organización de partidos de fútbol amateur, mediante una app interactiva, con el fin de generar valor, y crear una red de jugadores, partidos y centros deportivos del centro norte de Quito; permitiendo así, que cualquier persona se inscriba gratuitamente y se lleven a cabo encuentros deportivos con amigos o con otros participantes que quieran jugar.

6.2 Visión

Dentro de cinco años, FutGol busca realizar alianzas estratégicas con canchas sintéticas, ubicadas fuera de la ciudad de Quito, con el fin de expandir el servicio y llegar a más lugares del país y, de esta forma desarrollar campeonatos a nivel nacional.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Atender al menos el 20% del mercado meta, es decir conseguir 10.000 descargas el primer año.
- Realizar alianzas estratégicas con al menos el 20% de las canchas sintéticas del centro norte de la ciudad de Quito, es decir 12 establecimientos deportivos.
- Recuperar la inversión inicial en los dos primeros años de funcionamiento.
- Incrementar las ventas anuales en 5%.
- Crear reconocimiento de marca y aumentar las descargas en 1% mensual.
- Conseguir al menos dos auspiciantes deportivos en el primer año.

6.3.2 Objetivos a largo plazo

Realizar alianzas estratégicas con centros deportivos ubicados en Guayaquil y Cuenca en los próximos tres años

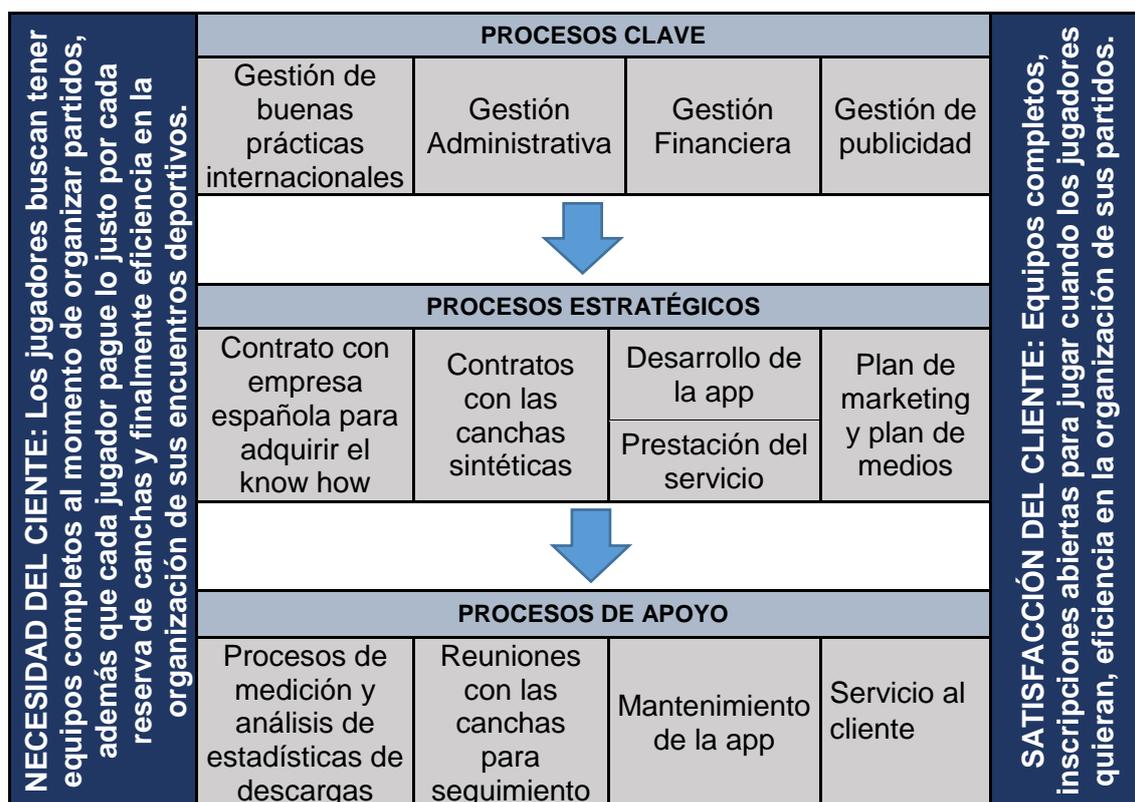
- Conseguir una red de auspiciantes deportivos reconocidos como KAO, Marathon, Claro y Powerade.
- Aumentar el porcentaje de descargas en un 5% anual.
- Ahorrar al menos el 5% del total de las ganancias cada año.

6.4 Plan de operaciones

6.4.1 Mapa de procesos

Todos los procesos que se requieren para llevar a cabo el correcto funcionamiento de la app, se los plantea en base a las necesidades del cliente para brindar soluciones a los problemas a los que se enfrentan, generando valor.

Tabla N° 14: Mapa de procesos



6.4.2 Descripción de los procesos

El mapa de procesos se ha dividido en tres principales:

Dentro de los procesos clave, se encuentran principalmente los procesos operativos necesarios para la realización del servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad (Ministerio del Fomento España, 2005), se encuentran:

- **Gestión de buenas prácticas internacionales:** Este proceso es el más importante de la cadena; pues, es la forma directa en la que se introducirá el servicio en el país, a través de un contrato con una empresa española que brindará su know how para adaptarlo al entorno ecuatoriano. El proceso se presenta a continuación:

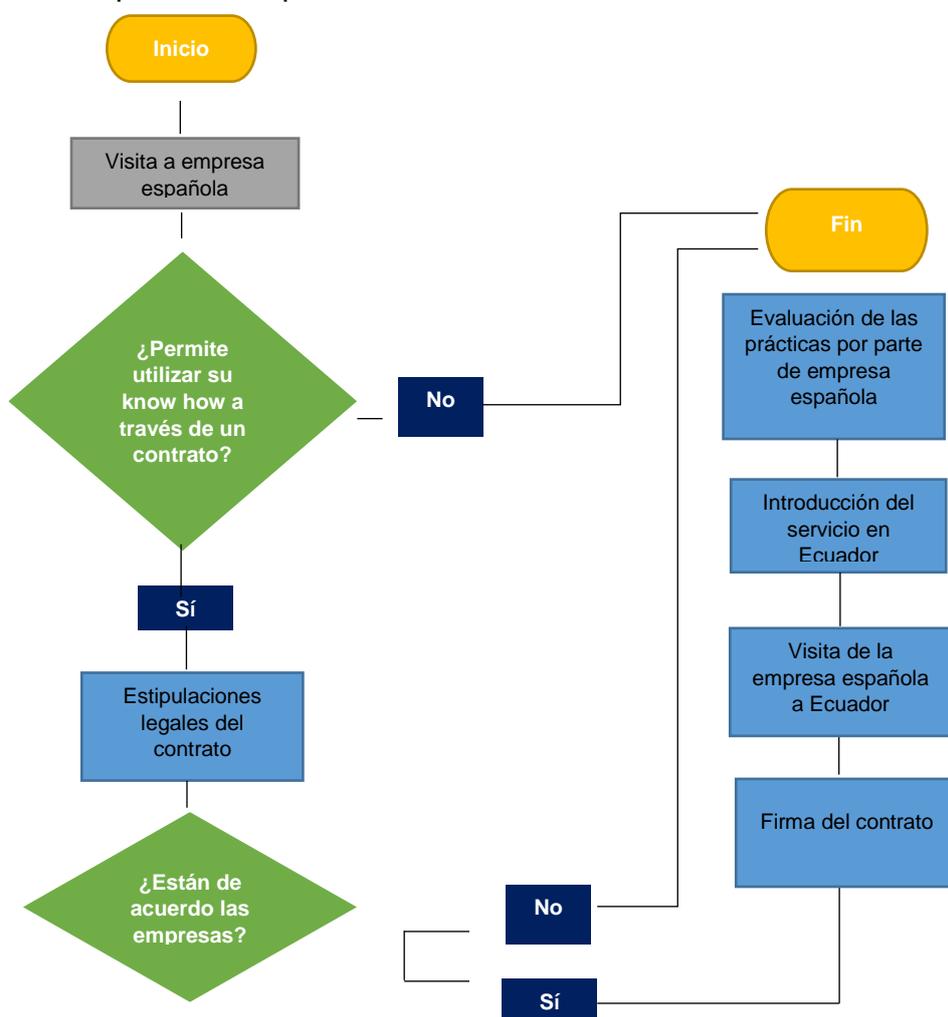


Figura N° 8: Flujograma de proceso de internacionalización

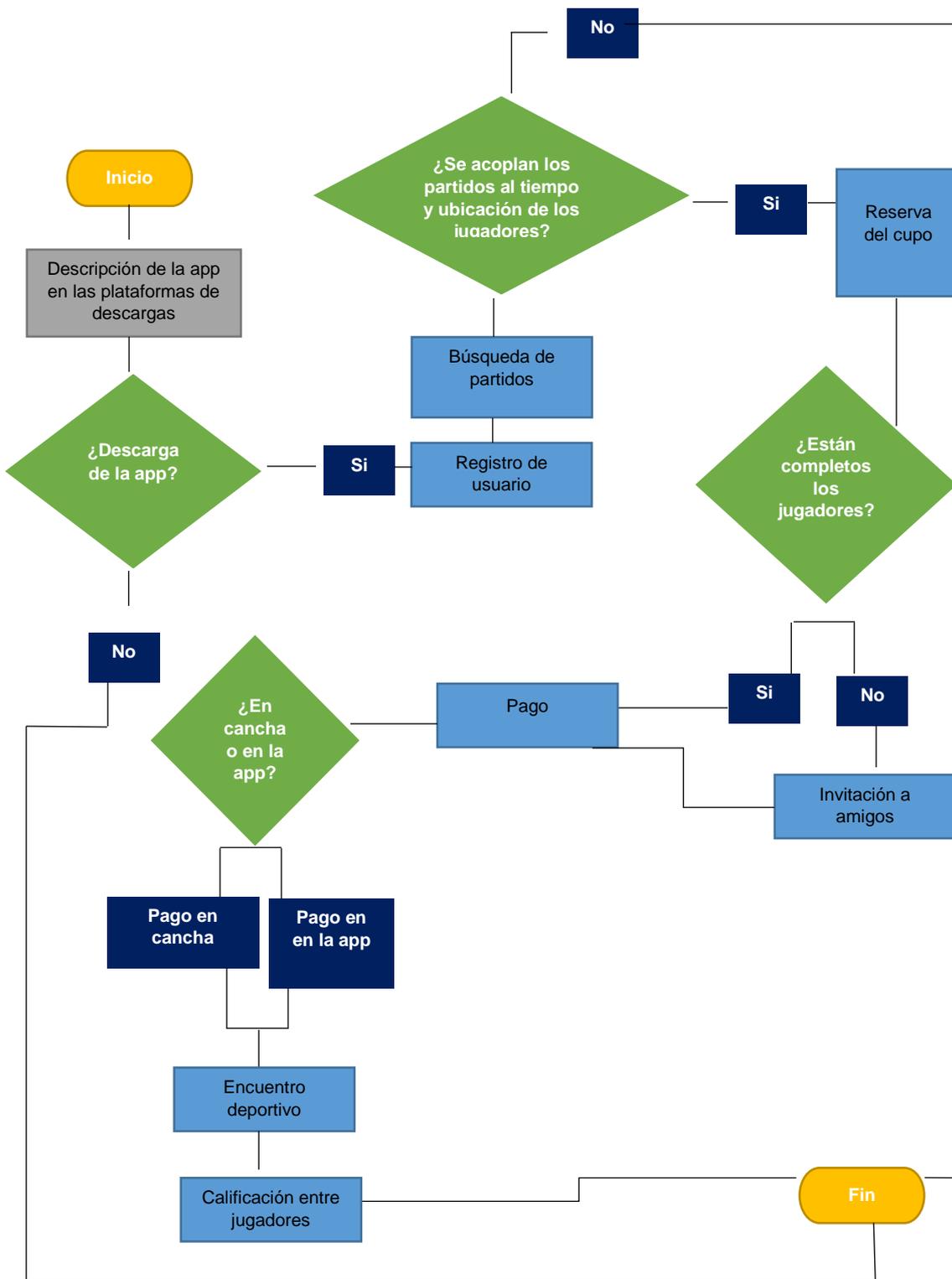
- **Gestión Administrativa:** Se gestionarán todas las relaciones internas y externas de la empresa. Este es el proceso que dirige los recursos humanos, y mantiene la relación con usuarios y canchas.
- **Gestión Financiera:** Es un proceso muy importante para el desarrollo del proyecto, pues es a través del cual se planifican las inversiones, los ingresos, los gastos, y se establecen los porcentajes de ganancia tanto para la app como para los aliados, además de las otras formas de generar rentabilidad como la publicidad en la app.
- **Gestión de Publicidad:** Es un proceso clave, porque a través de éste se difundirá el servicio para llegar al mercado meta, pues es un proyecto nuevo en el país y el objetivo principal es generar confianza, y que los jugadores adquieran el servicio.

En los procesos estratégicos, que son los responsables de analizar las necesidades del mercado están:

- **Contrato con empresa española para adquirir el know how:** Se considera un proceso estratégico, debido a que es el instrumento legal que permite la adquisición del know how de la empresa española, para introducirlo en el país reduciendo el riesgo de fracaso.
- **Contratos con las canchas sintéticas:** Proceso, que busca la mayoría de los aliados posibles con el fin de generar rentabilidad tanto para la app como para quienes formen parte de la red. Se estipulan las normas y obligaciones en un contrato firmado por las dos partes y se establece el porcentaje que ganará la app por cada partido reservado.
- **Desarrollo de la App:** Proceso, en el que se busca el mejor proveedor de software y diseño de la app, con el fin de brindarle una experiencia agradable al cliente.
- **Plan de marketing y plan de medios:** Es el proceso estratégico más importante, pues es necesario generar un plan de medios anual con el fin de adaptarse a la cultura y comunicar el servicio que se ofrece.

- Prestación del servicio:** Se pone a disposición de los jugadores de fútbol, una app móvil compatible con sistema IOs y Android, que les permite organizar partidos de fútbol amateur.

Figura Nº 9: Flujograma de la prestación del servicio



En los procesos de apoyo, están los procesos de medición y análisis de descargas, es decir las métricas mensuales para visualizar si se logra alcanzar los objetivos propuestos. Por otro lado, están las reuniones con los representantes de la app para medir el impacto de la app en estas empresas, y finalmente el servicio al cliente que es la contestación de preguntas y respuestas de quienes forman parte de la red de fútbol amateur.

6.4.3 Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO					
Infraestructura de la empresa:	FutGol se financiará con recursos propios y en su mayoría a través de un préstamo bancario. Se estructurará con un departamento administrativo, quien se encargará de la planificación estratégica, recursos humanos y manejará las alianzas con las canchas. Además, se contará con una empresa externa que desarrolla y diseña la app, adicional, un departamento de marketing que se encarga de difundir el servicio, y una persona externa que colabore con la contabilidad. Finalmente, se contará con un abogado que será externo a la empresa.				
Gestión de RRHH	En el proceso de reclutamiento, el departamento administrativo se encarga de seleccionar al personal según sus habilidades y conocimientos en TICs, servicio al cliente y desempeño en negocios. Por otro lado, se firmará un contrato de empleo con cada colaborador en el que se hagan cumplir todos los requisitos de los trabajadores por ley y finalmente se velará por mantener un ambiente de trabajo de respeto y salubridad.				
Tecnología:	El servicio de FutGol se basa específicamente en una herramienta tecnológica, es decir una app móvil, que permite crear una red canchas y jugadores. El desarrollo de la app y el diseño del software con notificaciones push, geolocalizador y vinculación a cada cancha, estará a cargo del departamento de sistemas que ofrecerá un mantenimiento para que la app se adapte a cada actualización de cada dispositivo móvil.				
Compra:	Se comprará una oficina en donde puedan interactuar todos los colaboradores del proyecto, equipos de oficina, insumos.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada:	Operaciones	Logística de Salida:	Marketing y Ventas	Post venta
	<ul style="list-style-type: none"> *Registro de las canchas aliadas en la app. *Descarga de la app * Manejo de base de datos de usuarios * Manejo de información 	<ul style="list-style-type: none"> *Organización de partidos *Transferencia de datos de inscripciones a cada cancha. *Análisis de métricas * Administración de cada cancha 	<ul style="list-style-type: none"> *Distribución de ganancias entre app y canchas. *Calificación del servicio *Calificación entre jugadores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Vallas Publicitarias *Promoción en medios convencionales como radio y tv. *Difusión del servicio en plan de medios 	<ul style="list-style-type: none"> *En el menú de la app existirá una opción en la cual se pueden realizar preguntas e inmediatamente se responderá cualquier tipo de inquietud. *Reuniones con canchas aliadas.

6.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de FutGol será horizontal es decir que no existirán niveles de mandos medios, por lo que la alta dirección estará en contacto directo con los trabajadores de primera línea con el fin de ofrecer un excelente servicio.

6.5.1 Organigrama y descripción de puestos

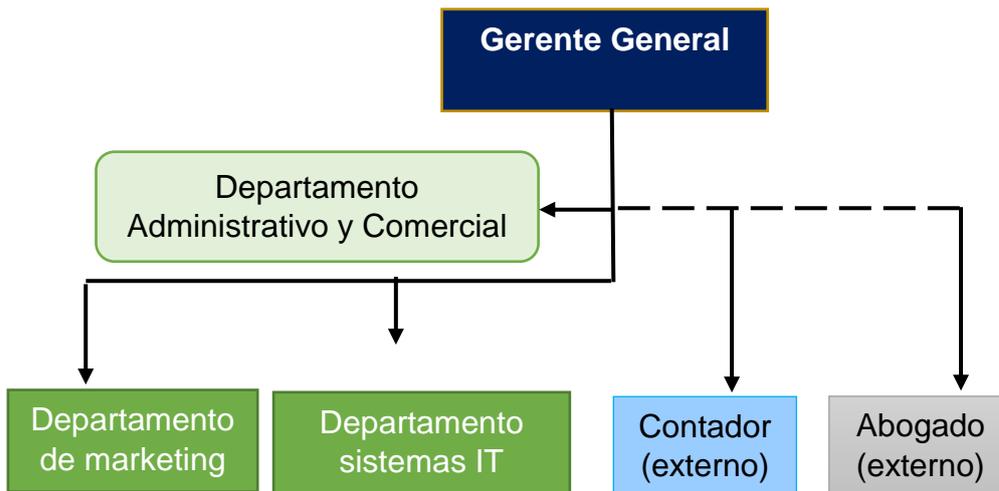


Figura Nº 10: Organigrama de la empresa

Descripción de cargos de personal Interno:

- **Cargo:** Gerente General

Formación académica: Título de tercer nivel en negocios internacionales, administración, o carreras afines.

Aptitud: Liderazgo, pensamiento estratégico, manejo de TIC's.

Funciones: Planificación de estrategias a usar, toma de decisiones.

- **Cargo:** Jefe Administrativo

Formación académica: Título de tercer nivel en administración o carreras afines.

Aptitud: Organización, capacidad para trabajar en equipo, manejo de TIC's.

Funciones: Actividades relacionadas a recursos humanos, pago de nómina, gestionar relaciones con aliados de la empresa, Reuniones con aliados.

- **Cargo:** Jefe Administrativo

Formación académica: Título de tercer nivel en administración o carreras afines.

Aptitud: Organización, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para resolver problemas, manejo de TIC's.

Funciones: Actividades relacionadas a recursos humanos, Pago de nómina, Gestionar relaciones con aliados de la empresa, Reuniones con aliados.

- **Cargo:** Jefe de Marketing

Formación académica: Título de tercer nivel en Marketing

Aptitud: Creatividad, Planeación estratégica, Capacidad de iniciativa, Capacidad para resolver problemas, Versatilidad

Funciones: Realizar el plan de medios del proyecto, Difundir la marca, Mantener reuniones con aliados, Gestionar relaciones con auspiciantes.

Cargo: Jefe de sistemas

Formación académica: Título de tercer nivel en ingeniería en sistemas, y especialización en desarrollo de apps móviles

Aptitud: Excelente manejo de TIC's, Creatividad y precisión.

Funciones: Desarrollo y creación de la app, mantenimiento de la app, Manejo de actualizaciones

Descripción de cargos de personal externo:

- **Cargo:** Contador

Formación académica: Título de especialidad en contabilidad o título de tercer nivel en finanzas.

Aptitud: Planeación estratégica, capacidad para resolver problemas, versatilidad.

Funciones: Llevar la contabilidad de la empresa.

- **Cargo:** Abogado

Formación académica: Título de tercer nivel en derecho, con experiencia en el manejo legal de empresas privadas.

Aptitud: Capacidad de comunicación y negociación, compromiso.

Funciones: Velar por la propiedad intelectual de la marca y los contratos con aliados.

6.5.2 Estructura legal de la empresa

La empresa usará una estructura de compañía limitada, debido a que como se cita en el Art.92 de la Ley de Compañías, es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales (Super Cias, 1999). Se considera que es la estructura legal más adecuada para un emprendimiento que inicia como una pyme. Por otro lado, el capital de trabajo estará constituido de un 30% por recursos propios de los socios y el 70% será financiado por BanEcuador, mediante un préstamo a una tasa de 11,83%.

Requisitos:

- **Nombre:** FutGol es el nombre que se le dará a la empresa, el cual debe ser aprobado por la Secretaría General de la oficina matriz de la Superintendencia de Compañías de Quito, la cual se rige en los principios de propiedad y de inconfundibilidad es decir, que el nombre de cada compañía es propio y no puede ser adoptado por otra empresa.
- **Solicitud de aprobación:** Según el Art.136 de la Ley de Compañías, se exige la presentación de 3 copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, con la solicitud de aprobación escrita por un abogado.
- **Socios:** Según el Art.99 de la Ley de Compañías, se requiere capacidad civil para contratar, con un máximo de 15 socios y no se podrá constituir la empresa entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

- **Capital:** El capital mínimo para la constitución de la compañía de responsabilidad limitada es de \$400. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden constituir en numerario (dinero) o en especies (bienes), o incluso en dinero y especies a la vez. (Super Cias, 1999)
- **Participaciones:** Según la ley de compañías, la empresa entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta su carácter de no negociable y el número de participantes.
- **Objeto Social:** Según el Art.94 de la Ley de Compañías, la empresa podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio permitidos por ley.

Tabla Nº 15: Estructura Legal de la empresa

TIPO	FutGol Compañía de Responsabilidad Limitada.
REPRESENTANTE LEGAL	Jhuliana Belén Basurto López
OBJETO SOCIAL	Desarrollo de una app móvil que permite organizar partidos de fútbol.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

El modelo de negocio para la aplicación móvil tiene dos fuentes de ingresos:

1. El ingreso como resultado del porcentaje del 10% de comisión por cada jugador que asiste a una cancha sintética. Esto determina un ingreso unitario de \$ 4,80 en base a un precio promedio de reserva de cancha de \$ 48,05. El ingreso en el mes uno por este concepto es \$ 9.513 y se incrementa anualmente en base al crecimiento del sector R 931101 que corresponde a las empresas de alquiler de canchas deportivas (promedio

de crecimiento de ventas entre el año 2011 y 2017 según la información del Servicio de Rentas Internas) y al crecimiento del gasto del plan de marketing.

2. El ingreso por concepto de publicidad que corresponde al pago de \$ 0,03 centavos de dólar por cada clic que realizan los usuarios de la aplicación, este ingreso representa un valor de \$ 1.691 en el mes uno, y se incrementa anualmente en base al número de usuarios registrados en la aplicación móvil.

En base a esta información se proyectan los siguientes ingresos anuales:

Tabla N° 16: Proyección de ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	142.432	158.090	177.815	200.420	219.534

El 85% de los ingresos anuales corresponden a la comisión recibida por parte de las canchas sintéticas y el 15% por concepto de la publicidad en la aplicación móvil. Esta estructura de ingresos permite a la empresa alcanzar la sustentabilidad financiera a partir del año dos, como se muestra en el estado de resultados anual.

En el caso de los gastos, la proyección se establece en función de la inflación promedio entre el año 2011 y 2017, que corresponde a un porcentaje de 0,14%, en base a este valor se incrementa la estructura de gastos, la cual está compuesta por gastos de nómina de personal y gastos generales que comprenden los egresos operativos y publicitarios.

La proyección de gastos de la empresa es la siguiente:

Tabla N° 17: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	44.195	47.207	62.740	62.823	62.906
Gastos generales	90.932	96.627	103.824	108.861	117.976

	135.127	143.834	166.564	171.684	180.882
--	---------	---------	---------	---------	---------

El incremento en el gasto por sueldos en el año tres corresponde a la contratación de personal para el área de tecnología para equilibrar el crecimiento de usuarios en la aplicación móvil. Además, la administración de la empresa prevé incrementar el salario del personal a partir del mes 37 como beneficio económico por el cumplimiento de metas comerciales.

En lo que corresponde al gasto general, este rubro incluye los gastos del plan de marketing, que tiene la siguiente estructura anual:

Tabla N° 18: Gastos plan de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de marketing	74.000,00	81.319,99	89.451,99	98.397,18	108.236,90

El crecimiento promedio del plan de marketing es 9,97%, lo cual está relacionado con el crecimiento de los ingresos por ventas de la aplicación móvil.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa tiene un valor de \$ 51.535,73, este monto está dividido en los siguientes componentes:

- Adquisición de mobiliario y activos para la oficina de la administración de la aplicación móvil por un valor de \$ 11.037.
- Gastos de apertura que corresponden al pago de permisos de operación, constitución legal de la empresa, uso de la licencia de software para la aplicación móvil y el pago de las buenas prácticas a la empresa que asesora en la etapa inicial de la aplicación móvil, estos gastos de apertura tienen un valor de \$ 19.300.
- Capital de trabajo para sustentar los primeros meses de operación de la empresa por un valor de \$ 21.198,73.

7.2.2 Estructura de financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial de \$ 51.535 se cubre con el aporte de los accionistas en un porcentaje de 70%, esto es, \$ 36.075. El 30% restante se cubre mediante la solicitud de un crédito bancario por un valor de \$ 15.460, este préstamo será solicitado al Banco Pichincha a un plazo de cinco años y tasa de interés de 11,23% anual. La cuota resultante por este crédito es \$ 337,93.

7.2.3 Capital de trabajo

Es prudente que los accionistas cuenten con un valor por concepto de capital de trabajo, mediante el uso del estado de flujo de efectivo se determina que el valor que debe cubrir la necesidad de financiamiento inicial es de \$ 21.198,73, esto sirve para equilibrar los desfases de liquidez durante el primer año de funcionamiento de la aplicación móvil. A partir del año dos, el capital de trabajo tiene un valor promedio de \$ 15.246 y un crecimiento en base al incremento de las actividades comerciales de la empresa.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla N°19: Estado de resultados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	142.432	158.090	177.815	200.420	219.534
Gastos sueldos	44.195	47.207	62.740	62.823	62.906
Gastos generales	90.932	96.627	103.824	108.861	117.976
Gastos de depreciación	1.091	1.091	1.091	148	148
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	6.214	13.166	10.161	28.588	38.505
Gastos de intereses	1.613	1.324	1.001	640	236
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4.601	11.841	9.159	27.948	38.268
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	690	1.776	1.374	4.192	5.740
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.911	10.065	7.785	23.756	32.528
25% IMPUESTO A LA RENTA	978	2.214	1.713	5.226	7.156
UTILIDAD NETA	2.933	7.851	6.073	18.529	25.372

El crecimiento promedio de los ingresos anuales es 11,43%, el cual está relacionado con el crecimiento del plan de marketing y el crecimiento del sector de alquiler de canchas sintéticas. El primer año de operación de la aplicación se proyecta una utilidad neta de \$ 2.933, la cual se incrementa hasta \$ 25.372, cuando la empresa tenga un fuerte conocimiento del mercado. El margen de rentabilidad promedio sobre las ventas es 9,41%, este porcentaje permite a los accionistas incrementar su patrimonio, como se muestra en el estado de situación financiera.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectado es el siguiente:

Tabla N° 20: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	51.536	54.080	59.035	61.888	76.728	97.749
Corrientes	31.199	34.834	40.881	44.825	59.812	80.981
Efectivo	31.199	22.280	27.424	29.587	43.110	62.687
Cuentas por Cobrar	-	12.554	13.457	15.238	16.702	18.295
No Corrientes	20.337	19.246	18.155	17.064	16.916	16.768
Propiedad, Planta y Equipo	11.037	11.037	11.037	11.037	11.037	11.037
Depreciación acumulada	-	1.091	2.182	3.273	3.421	3.569
Intangibles	9.300	9.300	9.300	9.300	9.300	9.300
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	15.461	15.072	12.478	9.493	6.515	3.140
Corrientes	-	2.054	2.191	2.259	2.696	3.140
Sueldos por pagar	-	515	515	515	515	515
Impuestos por pagar	-	1.539	1.676	1.744	2.181	2.626
No Corrientes	15.461	13.019	10.288	7.234	3.819	-
Deuda a largo plazo	15.461	13.019	10.288	7.234	3.819	-
PATRIMONIO	36.075	39.008	46.557	52.396	70.213	94.609
Capital	36.075	36.075	36.075	36.075	36.075	36.075
Utilidades retenidas	-	2.933	10.482	16.321	34.138	58.534

El patrimonio de los accionistas se incrementa entre el año uno y año cinco, en el año uno es \$ 39.008 y en el año cinco \$ 94.609, esto se debe a la política financiera de acumular las utilidades en la cuenta de efectivo del activo corriente.

La política financiera de crédito se refleja en la cuenta por cobrar del activo corriente, la gerencia establece que el pago de la comisión que recibe la aplicación se realiza en el 100% en un plazo de 30 días, esta política no pone en

riesgo la liquidez de la empresa debido a que las cuentas por cobrar son el 30,69% de los activos corrientes.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla N° 21: Estado de flujo de efectivo anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(6.476)	7.874	5.216	16.938	23.395
Utilidad Neta		2.933	7.549	5.839	17.817	24.396
+ Depreciación		1.091	1.091	1.091	148	148
- Δ CxC		(12.554)	(903)	(1.782)	(1.463)	(1.593)
+ Δ Sueldos por pagar		515	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		1.539	137	68	437	444
Actividades de Inversión	(20.337)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(20.337)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	51.536		(2.731)	(3.054)	(3.415)	(3.819)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	15.461	13.019	(2.658)	(3.054)	(3.415)	(3.819)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	36.075		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	31.199	(8.918)	5.144	2.163	13.523	19.576
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		31.199	22.280	27.424	29.587	43.110
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	31.199	22.280	27.424	29.587	43.110	62.687

El saldo final del estado de flujo de efectivo muestra que la liquidez de la empresa no se ve desequilibrada por las cuentas por cobrar debido a que existe un saldo positivo en el total de efectivo desde este año.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

Tabla N°22: Flujo de caja proyectado

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		6.214	13.166	10.161	28.588	38.505
Gastos de depreciación		1.000	1.091	1.091	226	148
Gastos de amortización		-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		690	1.776	1.374	4.192	5.740
25% IMPUESTO A LA RENTA		978	2.516	1.946	5.939	8.132
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		5.546	9.964	7.931	18.683	24.780
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(21.199)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	7.387	(1.007)	(1.833)	(1.717)	(1.930)

AÑO	0	1	2	3	4	5
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(900)
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(21.199)	7.387	(1.007)	(1.833)	(1.717)	(2.830)
INVERSIONES	(20.337)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.479
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.500
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(20.337)	-	-	-	-	3.979
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(41.536)	12.933	8.957	6.098	16.967	25.929

Entre el año uno y año cinco, se mantienen los flujos de caja positivos. En el año cinco se disminuye el saldo del flujo de caja debido a la recuperación del capital de trabajo neto.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla N° 23: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(41.536)	12.933	8.957	6.098	16.967	25.929
Préstamo	15.461	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.613)	(1.324)	(1.001)	(640)	(236)
Amortización del capital	-	(2.442)	(2.731)	(3.054)	(3.415)	(3.819)
Escudo fiscal	-	585	480	363	232	86
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(26.075)	9.462	5.382	2.406	13.144	21.960

Los saldos finales del flujo del inversionista muestran un decremento debido al pago del crédito para el financiamiento de la inversión inicial, a pesar de este descuento el saldo del flujo del inversionista es positivo desde el año uno hasta el cinco, con excepción del año tres debido al incremento de personal en la empresa.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Como tasa de descuento se utiliza el WACC y CAPM, como indicador del costo promedio ponderado del capital del inversionista, de esta manera, se puede

comparar la rentabilidad del proyecto con la posible rentabilidad que recibiría el inversionista participando del otro tipo de inversión financiera en el mercado. La tasa de descuento se calcula en base a los indicadores de mercado que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 24: Indicadores del mercado

Tasa libre de riesgo	2,91%
Rendimiento del Mercado	9,32%
Beta	1,09
Beta Apalancada	1,03
Riesgo País	7,42%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,23%

El resultado de la aplicación de estos indicadores en la fórmula del WACC y CAPM se obtiene una tasa de descuento de 16,20% (WACC) y 19,95% (CAPM), esto permite valorar el criterio de inversión de los accionistas.

7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

Tabla N° 25: Valoración del proyecto

Criterio	Resultado	Evaluación	Análisis
<i>Valor actual neto (VAN)</i>	Proyecto: \$ 1.663 Inversionista: \$ 2.142	Favorable es mayor a cero Recomendación ejecutar el proyecto	El VAN mayor a cero determina el proyecto está en capacidad de generar flujos positivos que son mayores a la inversión inicial.
<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i>	Proyecto: 17,68% Inversionista: 23,02%	Favorable mayor a la tasa de descuento WACC para el proyecto y CAPM para el inversionista	La TIR superior a la tasa de descuento indica que el inversionista recibe con la ejecución del proyecto una rentabilidad superior al mercado

Criterio	Resultado	Evaluación	Análisis
<i>Período de Recuperación de la Inversión (PRI)</i>	Proyecto: 3,56 años Inversionista: 3,56 años	Favorable es menor al plazo de 5 años de evaluación del proyecto	Los inversionistas pueden recuperar su dinero en un plazo de tiempo menor al horizonte de evaluación.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla N° 26: Índices financieros del proyecto

	INDUSTRIA	PROMEDIO PROYECTO AÑO 1 – AÑO 5
LIQUIDEZ		
Razón corriente	1,53	4,87
ENDEUDAMIENTO		
Razón deuda / capital	57%	23%
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre activos	8,52%	13,78%
Rentabilidad sobre patrimonio	12,93%	15,59%

El indicador de liquidez del proyecto es mayor a la industria, debido a que el proyecto acumula sus utilidades en la cuenta de efectivo, esto incrementa la liquidez; por cada dólar de pasivo corriente la empresa tiene en su cuenta de efectivo 4 dólares; mientras la industria tiene un dólar de pasivo y 1,53 dólares en efectivo.

El indicador de endeudamiento muestra que la empresa tiene menor dependencia del financiamiento externo, para la empresa cada dólar de activo se financia con 23 centavos de deuda; mientras la industria tiene 57 centavos para financiar el activo.

El indicador de rentabilidad sobre activos de la empresa tiene una cifra superior a la industria, por cada dólar de activo la empresa genera 13,78 centavos de utilidad, la industria genera 15,59 centavos.

En los indicadores analizados, la empresa tiene una mejor posición que sus competidores, especialmente en lo que se refiere al indicador de liquidez y endeudamiento.

7.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador financiero que sirve para visualizar cual es la cantidad necesaria de ingresos que permite cubrir los egresos de la empresa, en el caso de la aplicación, el gráfico del punto de equilibrio es el siguiente:

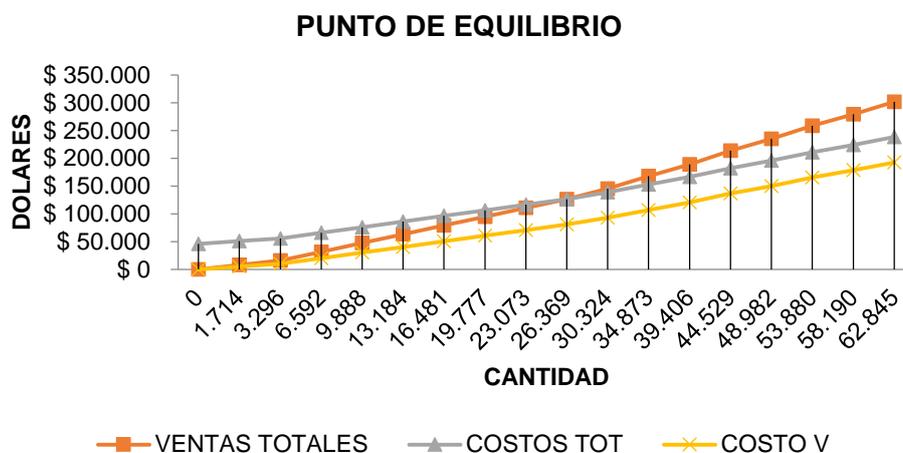


Figura N°11: Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio determina que la cantidad de personas que participan a través de la aplicación es 26.369, esto sucede a partir del mes 11 de la puesta en marcha del proyecto. Esta información es concordante con la información del estado de resultados anual, que muestra una utilidad neta de \$ 2.933 a partir del año 1.

Conclusiones plan financiero

La proyección de ingresos y egresos de la empresa se realizan en base a indicadores macroeconómicos, como son el crecimiento del sector y la inflación promedio; esto permite que los estados contables resultantes tengan un ajuste con la realidad de la economía del país. De esta manera se puede evaluar al proyecto en base a criterios de valoración como el valor actual neto y tasa interna

de retorno, estos resultados indican que es factible la ejecución de la aplicación móvil, a pesar de que en el primer año de operación existe una pérdida financiera.

Los resultados del valor actual neto fluctúan entre \$ 1.663 y \$ 2.142 según el flujo del proyecto e inversionista respectivamente, esto permite concluir que el proyecto es factible de implementar. En lo que respecta a la tasa interna de retorno fluctúa entre 17,68% y 23,02% según el flujo del proyecto e inversionista, siendo esta rentabilidad superior al costo de oportunidad.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el plan de negocios para analizar la factibilidad de implementar una aplicación móvil enfocada a la organización de partidos de fútbol amateur y la administración de canchas sintéticas en el centro norte de Quito, tomando las mejores prácticas internacionales de empresas españolas se concluye que:

- Se escogió España, principalmente por las relaciones bilaterales que mantienen actualmente ambos países y el entorno de negocios internacionales que se proyecta gracias al acuerdo multipartes con la UE.
- España al ser pionero en los últimos años en el desarrollo de TICs, es un buen modelo para tomar sus prácticas de negocio en cuanto al desarrollo de apps móviles.
- Luego de compartir una conversación con los dueños de Futbol Zone en Barcelona España en junio del 2018, se concluye que esta empresa surgió por las mismas razones que plantea este proyecto; es decir, porque los jugadores de fútbol amateur tenían problemas para organizar sus encuentros deportivos y porque existía competencia desleal en la industria de alquiler y administración de canchas sintéticas.
- Al analizar al cliente, se observa que no existe una app similar en el mercado ecuatoriano y que es un servicio que los jugadores desearían tener.

- En la investigación cualitativa y cuantitativa se obtiene que las empresas dueñas de canchas sintéticas estarían dispuestas a formar parte de este proyecto, pagando un porcentaje a la app por cada partido reservado, pues consideran que es un acuerdo en el que todos los involucrados ganan.
- Se recomienda innovar constantemente en el servicio para poder posicionarse y competir.
- Se evidencia que por medio de un porcentaje establecido con cada cancha y los ingresos por publicidad, el proyecto es rentable y tiene pocas pérdidas.
- Se recomienda tener en cuenta que el proyecto debe dirigir muchos de sus gastos a marketing y publicidad; pues, al ser un proyecto completamente nuevo, es indispensable lanzarlo al mercado a través de todos los medios digitales y no digitales posibles, para llegar a la mayor cantidad de jugadores.
- Es un proyecto que aparte de ser rentable, es innovador y que busca resolver un problema y satisfacer necesidades de un mercado que no está siendo atendido.

REFERENCIAS

- Alianza para el emprendimiento e innovación. (06 de Agosto de 2018). *AEI*. Obtenido de <http://blog.aei.ec/2018/08/06/analisis-del-indice-de-innovacion-global-para-ecuador/>
- Amstrong. (2013). Tipos de canales de distribución. En Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 295).
- Banco Central Del Ecuador*. (2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS?locations=EC>
- Blanco, F. P. (3 de Noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.ikkonos.com/ideate/diseño-web-responsive>
- BSA The software Alliance*. (3 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://cepymenews.es/industria-software-aporta-36000-millones-euros-economia-espanola/>
- ColombiaBringITon. (s.f.). Obtenido de <http://colombiabringiton.co/en/node/1074>
- COPYRIGHT*. (2018). Obtenido de <https://copyright.es/aspecto-juridico.html>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- DIGITAL MARKETING TRENDS*. (2016). Obtenido de INFORME MOBILE EN ESPAÑA Y EL MUNDO 2016: https://www.amic.media/media/files/file_352_1050.pdf
- Digival*. (s.f.). Obtenido de <https://www.digival.es/blog/que-es-una-responsive-web/>
- EAE BUSINESS SCHOOL*. (2014). Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/blog/analisis-de-la-expansion-de-las-aplicaciones-moviles>
- El Comercio*. (3 de Enero de 2015). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/oferta-apps-servicio-aumenta-ecuador.html>
- El Comercio*. (2017). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/crisis-2009-2015-son-distintas.html>
- EL COMERCIO*. (28 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/exencion-visado-schengen-unioneuropea-ecuador.html>
- EL COMERCIO*. (17 de Febrero de 2018). Obtenido de https://www.elcomercio.com/app_public.php/actualidad/usuarios-quito-canchas-parques-cesped.html
- El Gran Negocio*. (2018). Obtenido de <http://www.elgrannegocio.com/negocio-de-canchas-sinteticas/>
- EMPRENDIMIENTO*. (s.f.).

- ENDOR*. (23 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.grupoendor.com/branding-definicion-expertos/>
- ESPAE*. (Enero de 2017). Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriasoftware.pdf>
- FIFA*. (2018). Obtenido de <https://football-technology.fifa.com/es/media-tiles/about-football-turf/>
- Fundamentos de Marketing. (2013). En P. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 187). México: Pearson.
- Fundamentos de Marketing. (2013). En P. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 199). México: Pearson.
- FutbolZone*. (2018). Obtenido de <https://www.futbol.zone/>
- García, A. (2017). *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/guaifai/descargas-aplicacion-quitoapp-parquelacarolina-quito.html>
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR ECUADOR. (2016). Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- INEC. (2012). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC*. (2012). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CustomPracticasDeportivas.pdf
- INEC*. (2016). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC*. (05 de Diciembre de 2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- KOTLER. (2013). Estrategias de marketing. En P. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 260).
- Kotler, A. (2013). Fijación de precios. En G. A. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 259). Pearson.
- LA COMISIÓN FEDERAL DE COMERCIO*. (2018). Obtenido de <https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/s0018-aplicaciones-moviles-que-son-y-como-funcionan>
- La hora*. (6 de Noviembre de 2012). Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1101418278/canchas-sintticas-una-moda>
- López, J. C. (18 de Abril de 2018). App para organizar partidos de fútbol amateur. (J. Basurto, Entrevistador)
- M.PRIETO. (03 de Marzo de 2017). *EXPANSIÓN ECONOMÍA DIGITAL*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/03/58ac1f92468aeb76208b458b.html>

MERCAD2.0. (22 de Enero de 2014). Obtenido de <https://www.merca20.com/definicion-de-logotipo/>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2014). Obtenido de MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (13 de Marzo de 2014). *Registro Oficial*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/REGLAMENTO-FUNCIONAMIENTO-ESTABLECIMIENTOS-SUJETOS-CONTROL-SANITARIO-Acuerdo-Ministerial-4712-Registro-Oficial-Suplemento-202-de-13-mar.-2014.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2016). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-y-del-deporte-firmaron-convenio-especifico-para-atencion-en-medicina-deportiva-en-el-cemdat/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (2018). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/Libro-Blanco-de-la-Sociedad-del-Infomaci%C3%B3n-y-del-Conocimiento.pdf>

Ministerio del Fomento España. (Mayo de 2005). *La gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Ministerio de Economía y Empresa. (26 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.red.es/redes/es/actualidad/eventos/pabell%C3%B3n-de-espaa%C3%B1a-en-mobile-world-congress-2018>

Ministerio del Interior. (2018). Obtenido de <https://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Categori%C3%81as-Permisos-de-funcionamiento.pdf>

MINTEL. (2017). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>

MobileAppsEcuador. (s.f.). Obtenido de <http://mobileapps.ec/>

Naranjo, W. (15 de Abril de 2018). App para organizar partidos de fútbol amateur. (J. Basurto, Entrevistador)

ORGANIZACION MUNDIAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL. (2018). Obtenido de http://www.wipo.int/sme/es/documents/software_patents.htm

Organización Mundial del Comercio. (2018). Obtenido de https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/27-trips_04_s.htm

Pelotea. (2019). Obtenido de <https://www.pelotea.com/community>

PRO ECUADOR. (JULIO de 2015). *BOLETÍN MENSUAL DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Bolet%C3%ADn-de-Comercio-Exterior-junio-julio-2015.pdf>

Quito, M. d. (2017). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

- Revista Líderes.* (3 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/canchas-futbol-cesped-certificacion-negocios.html>
- Revista Líderes.* (7 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-global-aplicaciones-moviles-estancada.html>
- Revista Líderes.* (14 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/necesidad-emprender-emprendimiento-financiamiento-negocios.html>
- Revista Líderes.* (7 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-global-aplicaciones-moviles-estancada.html>Agost
- REVISTA LÍDERES. (2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-aplicaciones-expanden-ecuador.html>
- Sánchez, M. C. (06 de Marzo de 2018). *The event planners magazine*. Obtenido de http://mdcmagazine.com/articulos/planners-tips/how-to-do/atributos-en-marketing-que-son#_ftn1
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.* (s.f.). Obtenido de http://coesc.educacionsuperior.gob.ec/index.php/C%C3%B3digo_Org%C3%A1nico_de_Econom%C3%ADa_Social_del_Conocimiento_e_Innovaci%C3%B3n
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales.* (12 de Octubre de 2015). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/ompi-propone-lineas-de-cooperacion-internacional-con-ecuador-para-el-desarrollo-endogeno-del-pais/>
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales.* (6 de Octubre de 2016). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-ompi-y-el-iepi-capacitan-en-materia-de-proteccion-internacional-de-patentes/>
- SRI. (2019). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Super Cias. (5 de Noviembre de 1999). *Codificación de la Ley de Compañías*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- The App Date. (Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.theappdate.es/v-informe-estado-apps-espana/>
- Tribunal Galego de Defensa de Competencia.* (2010). Obtenido de http://www.tgdcompetencia.org/publicaciones/medios/distribucion_multicanal_competencia.pdf
- Viaña, D. (25 de Febrero de 2018). *EL MUNDO*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/02/25/5a904b1ce5fdea06708b465b.html>

Villarruel, P. (19 de Febrero de 2014). *EL UNIVERSO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/02/19/nota/2208721/aplicacion-smartphone-creada-ecuatorianos-exito-espana>

XINHUA ESPAÑA. (19 de Diciembre de 2017). Obtenido de http://spanish.xinhuanet.com/2017-12/19/c_136835777.htm

ANEXOS

Anexo 1. Síntesis mejores prácticas internacionales

A. Necesidades de información

Para poder introducir las mejores prácticas de negocio de una de las empresas que se analizarán a continuación, es indispensable investigar sobre:

1. Servicio que ofertan y valor agregado
2. Manejo de quejas y establecimiento de normas por cada empresa
3. Precios
4. Formas de pago
5. Marco Legal

B. Objetivos

1. Identificar qué empresa tiene las mejores prácticas de negocio en lo referente a brindar una herramienta tecnológica para la organización de partidos de fútbol amateur, con el fin de tomarlas y que puedan ser adaptadas en el mercado ecuatoriano.
2. Analizar cómo las empresas que se toman como referencia, se adaptan a la cultura de cada país en su forma de operar cada negocio.

C. Detalle de empresas observadas:

	Futbol Zone	Fubles	Celerbreak
País de origen	Barcelona	Italia	Alemania
Presencia internacional	No	Si	Si
Año de creación	2015	2014	2016

Para poder escoger una empresa modelo se identificarán las prácticas de negocio de cada una en base a las necesidades de información descritas en el apartado A.

1. Servicio que ofertan y valor agregado.

Empresa	Servicio que Oferta	Valor Agregado
<p>Futbol Zone</p>	<p>Busca que todos los/ las aficionados/as a jugar futbol de Barcelona tengan como referencia para jugar partidos amistosos de futbol, la página web. Que cuando piensen en jugar Futbol Zone sea su punto de encuentro</p> <p>Se busca que los jugadores sean conscientes y sepan que Futbol Zone ha sido creada tanto por fuera como por dentro por y para ellos/ellas, cumpliendo rigurosamente todo lo que exige la ley del deporte de Catalunya en materia de actividades deportivas y que la mayoría desconoce.</p>	<p>Ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partidos Amistosos - Torneos nacionales e internacionales: <p>Ofrecen cada semana días específicos donde se realizan cuadrangulares de fútbol 8 para que equipos formados con el fin de mejorar la conexión entre todos los integrantes puedan tener un lugar donde entrenarse y probarse o que cualquier apasionado/a del fútbol pueda venir a disfrutar jugando en el equipo que se anote dentro de la plataforma para poder disputarlo.</p> <p>LIGA F7: La competición de Fútbol Siete constará siempre – salvo excepción por causas especiales – de 8 equipos, que se</p>

		enfrentarán entre sí en formato de liga en la Liga de la Sede del Clot y 6 equipos en la Liga con Sede en Barceloneta -Servicios Hospitalarios y de revisión deportiva.
FUBLES	Es un Social Network que permite organizar y gestionar encuentros deportivos, ahorrando tiempo y dinero. Uniendo a jugadores, partidos y centros deportivos de una zona. Fubles permite a cualquier persona inscribirse gratuitamente y organizar partidos con sus amigos o participar en otros que organicen otras personas.	Ofrece: -Crea eventos y torneos. Brinda la posibilidad de personalizar la página de crear redes de centros deportivos y les da la opción de crear un acceso al panel de administración y un apoyo directo del personal de Fubles.
CELEBREAK	Su objetivo es proporcionar la mejor experiencia de fútbol amateur, al ofrecer fútbol accesible y sociable y al construir comunidades que conecten a personas que comparten la misma pasión por el fútbol.	Ofrece: -Ligas de fútbol -Ligas fútbol de verano internacionales -Ligas de fútbol mujeres

2. Manejo de quejas y establecimiento de normas.

FUTBOLZONE (Barcelona)
Prácticas aplicadas
<p>La página web tiene un botón de acceso directo a sus números de whatsapp para reclamos y quejas. Por otro lado, en cuanto a las condiciones de pago se especifica claramente cómo opera la empresa y como se manejan la quejas y dudas del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">• No se admiten reclamaciones por devolución de los importes abonados, puesto que cuando se trata de “Servicios relacionados con actividades de esparcimiento si el contrato prevé una fecha o período de ejecución específicos”, no es aplicable el Derecho de desistimiento. <p><i>Si el jugador ha pagado online:</i></p> <ul style="list-style-type: none">➤ <i>Si el jugador ha abonado el partido y se borra 24 horas antes, a pesar de que no se admiten devoluciones en este tipo de eventos, nosotros le reintegraremos el saldo, por lo que dispondrá de 1 partido pendiente de disputar.</i>➤ <i>Si el jugador se borra y no está dentro de las 24 horas antes de la fecha y hora, pero esa plaza la ocupa otro jugador, también le reintegraremos de saldo 1 partido para que lo disfrute cuando quiera. Sin embargo, si la plaza no la ocupa ningún jugador, no hay derecho a devolución. Tampoco existe derecho a devolución si el jugador no se presenta al partido.</i>➤ <i>Si el jugador no ha pagado online y se borra 24 horas antes, no deberá abonar importe alguno. Tampoco si el jugador se borra y no está dentro de las 24 horas antes de la fecha y hora, pero esa plaza la ocupa otro jugador. Sin embargo, si el jugador no se presenta al partido, el jugador deberá abonar el importe que ha quedado a deber para poder inscribirse en el resto de partidos. Y, si la plaza no la ocupa otro jugador el jugador, también deberá abonar el importe que ha quedado a deber para poder inscribirse en el resto de partidos.</i>

- *Importante: Si el jugador acumula 3 NO PRESENTADOS, se le retirará el derecho a apuntarse a los partidos y se bloqueará la cuenta.*

FUBLES (Italia)

Práctica aplicada

La página web tiene un botón de contacto en el cual se llena un formulario para reclamos y quejas. Por otro lado, en cuanto a las condiciones de pago se especifica claramente cómo opera la empresa y como se manejan la quejas y dudas del cliente:

Fubles permite el reembolso de la cuota de participación para un partido si:

- el Jugador se retira del partido 4 horas antes del comienzo del mismo;
- el Jugador es apartado por el Organizador;
- el partido es anulado por el Organizador;
- el partido es anulado por el sistema en el plazo de una hora antes de su inicio debido a que no se alcanzó el número de participantes requerido.

CELEBREAK (Alemania)

Práctica aplicada

La página web tiene un botón de contacto en el cual se llena un formulario para reclamos y quejas. Adicional a esto, existe un espacio de blog en la página donde los usuarios pueden hacer sus preguntas y pedir opiniones.

En cuanto a las condiciones de pago se especifica claramente cómo opera la empresa y como se manejan la quejas y dudas del cliente:

- Si el jugador se retira después de pagar, recibirás ese dinero para gastarlo en otro juego.
- Cualquier juego cancelado será devuelto
- La violencia en el lanzamiento no será tolerada
- Todas los jugadores rotan como arqueros

3. Precios

Empresa	Precios	Práctica de negocio aplicada
Futbol Zone (Barcelona)	-Tarifa mensual: 35 euros al mes -Tarifa quincenal: 20 euros -10 partidos x50 euros más premiación a fidelidad. -partido de fútbol 7: 6 euros -partido fútbol 5: 5 euros	Brindan distintos paquetes de juego para que cada jugador elija lo que mejor le convenga de acuerdo a la frecuencia de juego.
FUBLES (Italia)	-6 euros por persona por partido amistoso reservado. -Las tarifas de inscripción se ajustan de acuerdo a cada torneo tanto nacional como internacional.	Ofrecen una sola tarifa para los jugadores.
CELEBREAK (Alemania)	-6 euros por persona por partido reservado -Las tarifas de inscripción se ajustan de acuerdo a cada torneo nacional e internacional.	Ofrecen una sola tarifa para los jugadores.

4. Formas de pago

Empresa	Precios	Práctica de negocio aplicada
Futbol Zone (Barcelona)	- Pago en cancha - Pago en la web	Ofrecen dos maneras de pagar la reserva del juego y aceptan todas las tarjetas de crédito.
FUBLES (Italia)	-Wallet virtual MANGOPAY	El Wallet es un monedero electrónico que contiene los importes transferidos por el usuario mediante una tarjeta de crédito o cualquier otro medio de pago electrónico indicado en la página de pago. El importe mínimo de las recargas será de 1 euro. Las recargas transferidas al Wallet personal del usuario constituirán dinero electrónico emitido por MangoPay, una institución bancaria con sede en Luxemburgo, y gestionado por Fubles como sujeto autorizado en el sentido de la normativa de la Unión Europea.
CELEBREAK (Alemania)	- Pago en cancha - Pago en la web	Ofrecen dos maneras de pagar la reserva del juego y aceptan todas las tarjetas de crédito.

5. Marco Legal

FUTBOLZONE (Barcelona)
Prácticas aplicadas
<p>-Utilizan políticas de privacidad</p> <p>-Utilizan cookies para el correcto manejo de la web y recopilación de datos estadísticos.</p> <p>-Para poder crear un usuario es obligatorio tener 18 años o más.</p> <p><i>-En cumplimiento de lo dispuesto en el art. 11 y 16 de la LSSI CE, "Futbol Zone" se pone a disposición de todos los usuarios, autoridades y fuerzas de seguridad, y colaborando de forma activa en la retirada o en su caso bloqueo de todos aquellos contenidos que pudieran afectar o contravenir la legislación nacional, o internacional, derechos de terceros o la moral y el orden público. En caso de que el usuario considere que existe en el sitio web algún contenido que pudiera ser susceptible de esta clasificación, se ruega lo notifique de forma inmediata al administrador del sitio web.</i></p> <p><i>- Todas las formas de utilización, reproducción o procesamiento de obras sujetas a protección de derechos de autor en nuestras páginas web requieren el consentimiento previo del propietario respectivo de los derechos. Las reproducciones individuales de una obra están permitidas solo para uso privado, por lo que no deben servir directa o indirectamente para ganancias. La utilización no autorizada de obras con derechos de autor es punible.</i></p>

FUBLES (Italia)
Práctica aplicada
<p>-Utilizan políticas de privacidad</p> <p>-Utilizan cookies para el correcto manejo de la web y recopilación de datos estadísticos.</p> <p>-Para poder crear un usuario es obligatorio tener 18 años o más.</p> <p>-Manejan una LISTA NEGRA, en donde se encuentran los usuarios que no cumplen con los reglamentos de la empresa.</p>

- *Aviso a los Usuarios europeos: la presente declaración de privacidad ha sido redactada en cumplimiento de las obligaciones previstas en el Art. 10 de la Directiva 95/46/CE, y de acuerdo con las disposiciones de la Directiva 2002/58/CE, modificada por la Directiva 2009/136/CE, en materia de Cookies.*

- *Todas las formas de utilización, reproducción o procesamiento de obras sujetas a protección de derechos de autor en nuestras páginas web requieren el consentimiento previo del propietario respectivo de los derechos. Las reproducciones individuales de una obra están permitidas solo para uso privado, por lo que no deben servir directa o indirectamente para ganancias. La utilización no autorizada de obras con derechos de autor es punible.*

CELEBREAK (Alemania)

Práctica aplicada

-Utilizan políticas de privacidad

-Utilizan cookies para el correcto manejo de la web y recopilación de datos estadísticos.

-Para poder crear un usuario es obligatorio tener 18 años o más.

- *Cuando accede al Servicio por medio de un dispositivo móvil, es posible que recopilemos cierta información de manera automática, que incluye, entre otros, el tipo de dispositivo móvil que utiliza, la ID exclusiva de su dispositivo móvil, la dirección IP de su dispositivo móvil, su dispositivo móvil, sistema operativo, el tipo de navegador de Internet móvil que usa, identificadores únicos de dispositivos y otros datos de diagnóstico.*

-*Nuestras páginas web y sus contenidos están sujetos a la ley alemana de derechos de autor. Salvo expresamente permitido por la ley.*

-*Todas las formas de utilización, reproducción o procesamiento de obras sujetas a protección de derechos de autor en nuestras páginas web requieren el consentimiento previo del propietario respectivo de los derechos. Las reproducciones individuales de una obra están permitidas solo para uso privado, por lo que no deben servir directa o indirectamente para ganancias. La utilización no autorizada de obras con derechos de autor es punible.*

D. Conclusiones Generales

- Las tres empresas están orientadas a brindar el mismo servicio y en general siguen la misma línea operativa y por lo tanto, se concluye que es un negocio rentable pues están ubicadas en países altamente influenciados por la cultura del fútbol.
- Fubles y Celebreak son dos empresas más grandes en la Unión Europea, cada una se encuentra en al menos siete países diferentes, por ello, obtener la licencia de uso de derechos de autor es un valor más elevado que el que propone Futbol Zone.
- Futbol Zone, a pesar de no ser una empresa reconocida internacionalmente, es una empresa muy bien posicionada en Barcelona por el servicio que ofrece y las facilidades que brinda a sus usuarios en cuanto a centros deportivos, formas de pago y torneos, por ello es la empresa modelo que se selecciona para la toma de buenas prácticas en este proyecto.

