



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN EL BOLETAJE ELECTRÓNICO DE PARTIDOS DE
FÚTBOL DE LA LIGA PRO-ECUADOR SIGUIENDO LAS MEJORES
PRÁCTICAS DE EMPRESAS DEL MISMO TIPO EN ESTADOS UNIDOS.

AUTOR

Felipe Santiago Báez Torres

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN EL BOLETAJE ELECTRÓNICO DE PARTIDOS DE
FÚTBOL DE LA LIGA PRO-ECUADOR SIGUIENDO LAS MEJORES
PRÁCTICAS DE EMPRESAS DEL MISMO TIPO EN ESTADOS UNIDOS.

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

Profesor guía

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA. MDU.

Autor

Felipe Santiago Báez Torres

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa especializada en el boletaje electrónico de partidos de futbol de la Liga Pro Ecuador siguiendo las mejores prácticas de empresas del mismo tipo en Estados Unidos, en el segundo semestre 2019-2 , a través de reuniones periódicas con el estudiante Felipe Santiago Báez Torres, 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".

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA. MDU.

CI: 170750266-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa especializada en el boletaje electrónico de partidos de futbol de la Liga Pro-Ecuador siguiendo las mejores prácticas de empresas del mismo tipo en Estados Unidos, del estudiante Felipe Santiago Báez Torres, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Edison Fernando Játiva
Baquero C.I.: 1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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.”

Felipe Santiago Báez Torres

CI: 1712987823

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado a lo largo de este trayecto, también a mis amigos que siempre me han apoyado y a mis profesores que fueron quienes me han guiado por el camino del conocimiento y la investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi madre por su apoyo incondicional, a mis profesores que supieron guiarme por este largo camino, a mis amigos y compañeros que siempre estuvieron apoyándome en este proceso y a Dios el cual siempre me protege y guía.

RESUMEN

El proyecto se enfoca en analizar la viabilidad de la implementación de un aplicativo móvil junto a una página web, que brindará la posibilidad de adquirir entradas a partidos de fútbol vía electrónica a los usuarios que acuden a partidos de fútbol dentro del país, para promover una tecnificación de procesos en el mercado ecuatoriano, brindando un sistema mucho más fácil y rápido al momento de realizar la compra de entradas, a su vez, generando réditos económicos a los accionistas de la empresa, siguiendo las buenas prácticas de empresas estadounidenses del mismo tipo.

Para realizar la investigación del presente plan de negocios, se llevó a cabo el análisis externo e interno de la industria y el entorno ecuatoriano, el cual dio como resultado que es un proyecto bastante atractivo dentro de la industria de aplicativos móviles en el país, debido a que se aprovechan las oportunidades del impulso a los nuevos emprendimientos por parte del gobierno ecuatoriano.

Posteriormente, se efectuó el análisis cualitativo y cuantitativo de los clientes potenciales de la empresa, y así recabar en los atributos más apreciables por parte de los consumidores, dicho análisis demostró que el mercado objetivo pondera más la rapidez y facilidad por sobre el precio del servicio, el cual tendrá un sobrecargo entre el 10% al 30% dependiendo de lo atractivo del partido.

Gracias a esta indagación, se encontró una oportunidad de negocios atractiva para Fast Ticket, dado que el fútbol sigue siendo el deporte con mayor acogida en el país y que pese al estancamiento económico del Ecuador la afluencia de público a estadios sigue en un crecimiento sostenido.

Después se establecieron las estrategias de marketing para el debido posicionamiento del proyecto, a su vez, se establecieron los procesos de producción junto al organigrama de la empresa.

Para concluir, se realizó el plan financiero del proyecto, en el cual se pudo determinar que la empresa es viable y entregará réditos económicos interesantes al inversionista, al presentar un VAN de \$2.784,97 y un TIR de 29.78%;

ABSTRACT

The project is focused in analyzing the implementation possibility of a mobile app linked to a web page.

The app will allow to purchase tickets electronically for soccer games in the Ecuadorian territory. This would allow a technification of the Ecuadorian market, providing an easy and fast purchasing process. While provides a profit to the shareholders. The system follows the efficient practice of the American companies.

During the investigation phase of this business project, an internal and external analysis of the industry and the Ecuadorian environment as made. Giving as a result an attractive target market for the mobile app companies in the country, as well as for the Ecuadorian government interested in promoting entrepreneurs' projects.

Then, a client quality and quantity analysis were studied, understanding the potential clients, most liked characteristics, and added value of the proposal.

This proved the target market ponders the easiness and speed over the service fee, which will be around the 10% to 30% depending on the event.

Due to the findings, the business opportunity seems attractive for Fast Ticket, as soccer is the most valued sport in the country, and beside the unsettled economy, soccer matches assistance is in sustained grow.

After, marketing strategies where stablished, ensuring an optimal interaction with the potential clients, and due to the market positioning of Fast Ticket, the production process as well as the company organization chart where stablished.

Finally, the financial proposal determines the estimated profit that seems interesting to the shareholders, considering a VAN of \$2,784.97 and a TIR of 29.78%.

Also, a return on investment of 2.7 years was another selling point.

With that said, we conclude the project is economic and Administrative 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 ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1.1 Entorno externo Ecuador	3
2.1.1.2 Entorno externo Estados Unidos ¿	6
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	9
Conclusión Porter	13
2.1.3 Matriz EFE	14
3. ANALISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Definición del problema de investigación	15
3.1.2 Planteamiento de la hipótesis de investigación	15
3.1.3 Objetivo general de la investigación	16
3.1.5 Metodología aplicada en la investigación	16
3.1.6 Resultados del análisis cualitativo:	16
Entrevista al experto Lcdo. Aurelio Dávila:	16
Entrevista al experto Ing. Lenin Torres:	18
3.1.7 Resultados del análisis cuantitativo:	20
3.1.7.1 Encuesta	20
3.1.7.2 Análisis de correlación	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada¿	22

5. PLAN DE MARKETING	24
5.1. Estrategia basada en las mejores prácticas internacionales	24
5.2. Estrategia general de marketing	24
5.2. Mercado Objetivo	25
5.2.2 Propuesta de valor	28
5.2.3 Estrategia general de posicionamiento:	29
5.3 mezcla de marketing	30
5.3.1 Servicio / Producto	30
5.3.2 Atributos	30
5.3.3 Branding	30
5.3.3.1 Interfaz	31
5.3.4 Soporte	31
5.4 Precio	32
5.4.1 Costo de venta	32
5.4.2 Estrategia de precios	33
5.4.3 Estrategia de entrada	34
5.4.4 Estrategia de ajuste	34
5.5 Plaza	34
5.5.1 Estrategia de distribución	34
5.5.2 Puntos de venta	35
5.5.3 Tipos de canal de distribución	35
5.5.4 Estructura del canal de distribución	36
5.6 Promoción	36
5.6.1 Estrategia promocional	36
5.6.2 Promoción de ventas	37
5.6.3 Publicidad	37

5.6.4 Fuerza de Ventas	37
5.6.5 Marketing directo	38
5.6.6 Relaciones públicas	39
5.7 Personas.....	39
5.8 Procesos.....	40
5.9 Evidencia Emocional	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1 MISIÓN:	41
6.1.2 VISIÓN:	41
6.1.3 OBJETIVOS	41
6.2 PLAN DE OPERACIONES	43
6.2.1 Mapa de procesos:	43
6.2.2.Descripción de procesos:	43
Gestión de buenas prácticas internacionales:.....	43
6.2.3 Requerimientos:.....	46
6.3 Estructura organizacional:.....	47
6.3.1 Desglose:.....	47
6.4 Cadena de valor	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	54
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	57
7.2.1 Inversión inicial:.....	57
7.2.2 Estructura de financiamiento:	57
7.2.3 Capital de trabajo:.....	58
7.3 Proyección de estados financieros	58

7.3.1 Proyección de estado de resultados:	59
7.3.2 Balance de Situación financiera:.....	60
7.3.3. Estado de flujo de efectivo:	61
7.3.4. Estado de flujo de caja:.....	61
7.4 Proyección de flujo de caja	61
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	62
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	62
7.4.3 Criterios de Valoración.....	63
7.4.4 Indicadores Financieros.....	64
8. CONCLUSIONES GENERALES	65
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS	72

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo:

Dentro del entorno ecuatoriano se evidenció una oportunidad de negocio muy atractiva a través de la identificación de los siguientes problemas que, en la actualidad, tienen organizadores y usuarios de eventos en el país.

Hoy por hoy, en el Ecuador se sigue manejando la compra de entradas a espectáculos deportivos de manera personal en taquillas, lo cual genera una incomodidad e inconformidad para los usuarios de los distintos eventos, ya que, obligatoriamente deben acercarse a los diferentes puntos de venta y hacer grandes filas, perdiendo demasiado tiempo o hasta un día de trabajo entero, dado que, los horarios en los que atienden los puntos de venta son similares a los horarios de las jornadas laborales.

La inseguridad que se evidencia en los alrededores de las taquillas de estadios de fútbol es un gran impedimento para que afluya mayor cantidad de público, puesto que, la gente se siente insegura e incómoda al tener que acercarse a estos puntos de venta generando, a su vez, un perjuicio para los organizadores de eventos teniendo en cuenta que no llegan al número deseado de espectadores a sus estadios.

La reventa sigue existiendo pese a los varios intentos por erradicarla o controlarla, esto debido al manejo que en ocasiones algunos grupos de reventa protege el formato actual de venta de entradas que se sigue manejando en el país, siendo los consumidores los más afectados, además, se llega a pagar hasta el doble del precio de una entrada.

En la actualidad existen empresas en el país especializadas en venta de entradas que tienen un sistema de compra en línea muy anticuado y poco eficaz, porque no cuentan con una *app* especializada para ello o son poco amigables con el usuario y no brindan facilidades para el cliente.

Una de las principales características de este nuevo proyecto es la creación de una aplicación para dispositivos móviles y portales web que brinde la facilidad al cliente para adquirir las entradas al partido que desee, creando así un sistema de pago seguro, rápido y fácil para los diferentes eventos que existan dentro de

la localidad que elija el cliente, siguiendo las mejores prácticas de empresas internacionales especializadas en el boletaje electrónico a diferentes espectáculos dentro de sus países; para este proyecto se utilizará como referentes a las siguientes empresas: Ticketmaster (multinacional estadounidense, líder mundial en boletaje electrónico), Ticket Control (empresa mexicana relativamente joven orientada a festivales y eventos independientes), Stub Hub (multinacional estadounidense creada por Ebay para la compra y venta de entradas a espectáculos). A su vez, se analizó la cultura ecuatoriana para determinar la correcta implementación de las practicas a implementarse.

1.1.1 Objetivo General del trabajo.

Evaluar la oportunidad de crear una empresa especializada en el boletaje electrónico de partidos de futbol de la Liga Pro en el Ecuador siguiendo las mejores prácticas de empresas del mismo tipo en Estados Unidos, Identificando las necesidades de los usuarios, para así, tener una clara visión de cómo implementar un nuevo sistema de aplicación móvil para la venta de entradas; con la finalidad de analizar las oportunidades que se tendrían en el mercado ecuatoriano junto a la inversión que esta misma necesitará para su creación y aplicación.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

1. Identificación y explicación de la solución del problema, realizando un estudio de mercado para identificar las necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo.
2. Analizar los factores del entorno ecuatoriano que puedan tener incidencia dentro del proyecto, para tener un claro panorama de la viabilidad del proyecto.
3. Identificar el mercado meta al que el proyecto va dirigido mediante análisis cuantitativos y cualitativos, para poder esclarecer las necesidades de cada usuario potencial del proyecto.
4. Establecer los lineamientos que se llevará a cabo en el proyecto mediante la oportunidad de negocio encontrada.
5. Crear un plan de marketing en el que se detalle la segmentación y estrategias de este, desarrollando las propuestas de valor que tendrá el proyecto y los diferentes canales por el cual éste se llevará a cabo.

6. Definir una estructura organizacional y filosofía del servicio a ofrecer.
7. Realizar un desglose y análisis externo e interno con los flujos de efectivo del proyecto.
8. Desglose de posibles ventajas y desventajas del proyecto.
9. Desglose de la industria y competencia en el mercado meta.
10. Determinar la viabilidad del negocio con la instauración de una evaluación financiera.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Determinación del CIU a 8 dígitos de la industria en la que está ubicado.

J: Información y comunicación

J58: Actividades de publicación

J582: Publicación de programas informáticos

J5820: Publicación de programas informáticos

J5820.0: Publicación de programas informáticos

J5820.00: Actividades de publicación de programas informáticos comerciales (no personalizados): sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones.

2.1.1.1 Entorno externo Ecuador (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Análisis Político:

En Ecuador no existe un ente regulador para las aplicaciones móviles, pero actualmente el Gobierno está impulsando el emprendimiento mediante la ley del fomento (Reglamento de ley para fomento productivo, 2018), brindando exoneraciones de pagos de impuestos hasta 8 y 12 años para nuevas empresas. A su vez el 19 de diciembre del año 2018 se firmó el proyecto de Ley del Emprendimiento e Innovación la cual busca dar facilidad para la creación de empresas y fuentes alternativas de financiamiento para proyectos de emprendimiento (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018), gracias a estos decretos se evidencia una **oportunidad** que brinda el entorno ecuatoriano, ya que, da la facilidad tanto fiscal como jurídica a los nuevos emprendimientos como

los de la industria de desarrollo de softwares comerciales que están comenzando en el país.

También existe facilidad para la industria de softwares comerciales al no existir ningún tipo de impuestos, a más del IVA, que repercutan en el desarrollo de estos (Servicio de Rentas Internas, 2018), generando una **oportunidad** a la industria. Asimismo, existe otra **oportunidad** ya que el presidente Lenin Moreno presentó en el 8 de febrero el programa “Nuevo Modelo de Negocios Inclusivos” del Banco de Ecuador, el cual busca impulsar el emprendimiento mediante nuevas líneas de crédito a 10 años plazo con las tasas de interés más bajas de su sector para emprendedores (BanEcuador, 2019), impulsando la producción de nuevas empresas dentro del Ecuador, ya que al comparar con la rapidez de crecimiento de la industria la facilidad de crédito es de vital importancia para nuevos proyectos.

La principal **amenaza** está en que dentro de la Ley ecuatoriana está tipificada la reventa como una actividad económica regulada (Ley orgánica de Regulación y control del poder de mercado; Artículo 9 sección 2 numeral 20) (Asamblea Nacional, 2012) debido a esto, se formaron grupos internos en los clubes de futbol que buscan su beneficio personal, estos son los mismos que protegen a la reventa, debido que, tienen intereses en que el formato actual de venta de entradas permanezca tal como lo supo expresar Aurelio Dávila, periodista deportivo, en la entrevista que se mantuvo el pasado 07 de junio del 2019.

Análisis Económico:

Actualmente en el Ecuador la industria de actividades de publicación de programas informáticos comerciales ha mostrado un crecimiento sostenido (INEC, 2017) a comparación de la posición económica del Ecuador que es inestable. La deuda externa es la más alta que experimentó el país en los últimos 8 años, llegando hasta el mes de diciembre del 2018 a ser de \$49.422 millones de dólares (Banco Mundial 2. , 2017). Esto conlleva a una **oportunidad**, ya que, al comparar la industria con el incremento de la deuda externa, se evidencia que los fondos adquiridos por el estado están siendo dirigidos especialmente a incentivar los nuevos proyectos de emprendimiento dentro del Ecuador.

Sin embargo, las previsiones apuntan a un crecimiento anual lento cercano al 2% hasta el 2023, teniendo un desplome en el año 2019 donde el PIB caerá un 0.5% (Camara de comercio de Guayaquil, 2019), lo cual analizándolo con el crecimiento que ha tenido la industria se puede decir que llega a ser una **amenaza**, debido a que, el poder adquisitivo de las personas no crecerá lo cual podrá producir un estancamiento en la industria de las aplicaciones móviles.

La tasa de desempleo en Ecuador al mes de marzo del 2019 fue del 4.6% mostrando una leve caída de 0.2 puntos porcentuales comparado con marzo del 2018. En el área urbana la tasa de desempleo bajó de 6,7% a 5,8% en el último año, mientras que, en área rural no hubo una variación significativa al pasar de 2,6% en marzo de 2018 a 2,4% en igual mes de 2019 (INEC T. d., 2019). No obstante, esto puede resultar en una **amenaza**, pues, el país presenta una mayor tasa de desempleo, por ende, las personas tienen un menor poder adquisitivo y así pueden distribuir menos dinero para acceder a los servicios de la industria del desarrollo de software. Sin embargo, el comercio dentro de la industria de las aplicaciones móviles ha ido en aumento, en el pilar de la innovación en Ecuador se registra un avance de 11 puestos, debido a mejoras en: compras del Gobierno de productos tecnológicos avanzados (33), calidad de institutos de investigación científica (18) y capacidad de innovación (13), (INEC, 2017) lo cual representa una **oportunidad**, ya que, la aplicación es nueva en el mercado y podría ayudar al comercio interno. La industria de software en un rol de alta prioridad para la planificación económica gubernamental, esta constituye una oportunidad cuyo aprovechamiento dependerá de la capacidad de los actores de la industria, para sintonizar su propia planificación estratégica con las iniciativas que las autoridades desarrollan como parte de su agenda de cambio de matriz productiva.

Análisis Social:

Con base del (INEC, 2017) en una encuesta realizada del acceso a las TICS del 2018 muestra que, el 59.3% de la población de Ecuador ha usado Internet en un marco de 12 meses, esto genera una **oportunidad**, debido a que se evidencia un crecimiento sostenido de usuarios de internet en el país. Según nos muestra los datos de la industria, en el 2017, el 21.7% de ecuatorianos usó

el internet para realizar compras, mientras el 58,4% lo utilizó como medio de comunicación en general, estos porcentajes nos muestra el gran crecimiento que tienen las TICS dentro del país y el dinamismo en el mercado electrónico que se prevé para los próximos años en el Ecuador, derivando en una **oportunidad**, debido a que, mientras más gente utilice el internet para realizar compras, el usuario se acostumbrará a la efectividad que brinda el canal tecnológico al momento.

Análisis Tecnológico:

“A partir del año 2014 la tecnología 4G comenzó a funcionar en Ecuador; El operador público CNT EP fue el primer operador en brindar el servicio. Posteriormente, en el año 2015, las operadoras Movistar, Tuenti y Claro, comenzaron a brindar esta tecnología.” (Arcotel, 2019). Hace 4 años se instaló la tecnología 4G en el Ecuador lo cual es considerado como una **oportunidad**, ya que, esta tecnología es la misma que se usa en los países más avanzados del mundo y es la que brinda mayor velocidad de internet a los dispositivos móviles, sabiendo que el internet es la herramienta principal de la industria de aplicaciones.

Por otra parte, se evidencia un crecimiento sostenido en la tenencia de teléfonos inteligentes dentro del país pasando de un 6.2% en el 2012 a un 37.2% en el 2017 (INEC, 2017). Debido a esto se evidenció un aumento paralelo en la adquisición de planes pospago ofertados por las diferentes operadoras móviles que funcionan en el país, pasando de un 13% en 2008 a 29% en 2018 (Arcotel, 2017); lo que representa una **oportunidad**, ya que, al compararlo con la industria se muestra un crecimiento rápido de adquisición de planes de datos e internet móvil, en paralelo al incremento en el desarrollo de aplicaciones móviles.

2.1.1.2 Entorno externo Estados Unidos (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Siguiendo el análisis de las mejores prácticas internacionales, se procedió a analizar el entorno de la empresa estadounidense Ticketmaster líder mundial en boletaje electrónico.

Análisis Político:

Los Estados Unidos se mantiene como líder mundial de la industria de software, para el año 2016 existen más de cien mil empresas desarrolladoras de software, en su mayoría son pequeñas y medianas (Ministerio de industria de España, 2016), esto se logra gracias a la estabilidad política estadounidense (theglobaleconomy, 2018) que representa una **oportunidad**, debido a que, se evidencia una confianza y facilidad por parte del gobierno americano a los emprendimientos.

Por otra parte, gracias a las políticas gubernamentales el sector de desarrollo web se ha visto beneficiado representando una **oportunidad**, pues, el gobierno constantemente invierte en innovación tecnológica (Santander Bank, 2018).

Análisis Económico:

La economía del país americano es la segunda más grande a nivel mundial después de China, el PIB creció un 2.9% en el año 2018 y se espera que crezca hasta un 2.5% en el año 2019, siendo una **oportunidad**, porque, al compararlo con la industria de desarrollo de software se ve que van de la mano, al tener un mayor poder adquisitivo se incrementan las ventas de servicio o productos por parte de aplicaciones web (Santander Bank, 2018).

A su vez, el desempleo presenta un decrecimiento sostenido bajando en su último año de 4.4% en el 2017 a 3.8% en el 2018 y con una expectativa de bajar hasta a un 3.4% para el 2020 (Santander Bank, 2018). Sin embargo, si se analizan las cuentas oficiales donde no se toman en cuenta los trabajos informales o medio tiempo, la tasa de desempleo puede alcanzar hasta un 8.1% lo que representa una **amenaza**, porque, al analizarlo con la industria del entretenimiento puede llegar a decrecer debido a la falta de solvencia económica de parte de la clase baja el cual es la más numerosa dentro del país.

Análisis Social:

En Estados Unidos el 75.2% de la población usa internet, cifra que en los últimos 5 años sufrió un desplome llegando al 71.4% en el 2013 debido al huracán Sandy el cual pegó a varias familias en la costa este del país (Banco Mundial, 2019). Al compararlo con el alza en la industria se puede decir que, ambos indicadores son complementarios y se demuestra una **oportunidad**, ya

que, la mayoría de la población tendrá acceso al canal que usan las empresas desarrolladoras de software para brindar sus servicios.

Así mismo, la sociedad estadounidense ha tenido un incremento abrupto en la adquisición de *smartphones* lo cual, para febrero del 2019, llegó a ser del 81% de personas adultas que poseen al menos uno de estos dispositivos (Pew Research Center, 2019). Entonces, si se analiza los datos se evidencia que la tendencia va en aumento hasta llegar a más de un 90% para el año 2021, y se puede deducir que es una **oportunidad** que tiene el entorno, ya que, se está incrementando el mercado de los servicios que oferta la industria de desarrollo de software.

Análisis Tecnológico:

Los Estados Unidos se mantienen en una constante innovación en aspectos tecnológicos siempre manteniéndose a la vanguardia (Federal trade commission, 2019), debido a esto el país norteamericano está lanzando la nueva tecnología 5g la cual busca potenciar las telecomunicaciones y el acceso a internet, eje fundamental en el alcance de la meta del plan global que es crear ciudades inteligentes donde se obtenga un ancho de banda de alta fidelidad y velocidad (Deloitte, 2018). Esto al analizarlo con el crecimiento de la industria de desarrollo de software representa una **oportunidad**, porque, se están logrando avances tecnológicos importantes donde se darán las herramientas para que la industria pueda seguir innovando y creciendo.

Conclusiones PEST:

Tras el análisis PEST de ambos países, se pudo concluir que el entorno ecuatoriano está atravesando una situación económica complicada debido a los factores antes expuestos, sin embargo, una de las principales oportunidades que brinda el país es el crecimiento sostenido de la industria a pesar de la recesión económica que enfrenta el país, lo cual, da a deducir que el público ecuatoriano se siente atraído por los servicios brindados por los aplicativos móviles junto a las políticas, tanto fiscales como jurídicas, creadas por el gobierno nacional que

buscan brindar facilidad para fomentar los emprendimientos que se lleven a cabo en el país.

Una de las principales amenazas que presenta el entorno ecuatoriano es la asociación de revendedores que, ante la falta de un ente regulador, no respeta lo dictado en el artículo 10 sección 2 numeral 4 y el artículo 11 sección 3 numeral 17 de la Ley orgánica de Regulación y control del poder de mercado, los cuales prohíben la imposición de forma directa o indirecta de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos y la fijación concertada e injustificada de precios de reventa.

Por otra parte, se analiza las buenas prácticas que posee el mercado estadounidense que puedan ser adaptables en Ecuador, tales como la adquisición de tecnología 5g por parte del gobierno para impulsar la industria dentro del país, lo cual dará paso a una renovación tecnológica, ya que, se tendrá acceso a un internet mucho más rápido y seguro para el desarrollo de los aplicativos móviles, también se muestra las buenas políticas que se llevan a cabo tales como el fomento en créditos para emprendimiento y exoneraciones fiscales para pequeñas y medianas empresas.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

- **Barrera de Entradas**

Actualmente en la industria de desarrollo de aplicativos web en el Ecuador se evidencia un surgimiento sostenido de empresas nuevas o emprendimientos de comercio electrónico (Korntheuer, 2017), no obstante, al analizar que ninguna de estas brinda un servicio en específico al fútbol ecuatoriano se puede concluir que las economías a **escala en la industria** no se consideran como una amenaza.

Sin embargo, se evidencia que los compradores tienden a confiar más en las empresas ya posicionadas en el sector (Korntheuer, 2017), lo cual al analizarlo como un **beneficio de escala por el lado de la demanda** conlleva una amenaza, ya que, el consumidor podría preferir acercarse directamente a las taquillas físicas por la desconfianza a nuevos proyectos de la industria.

Por otro lado, los **costos de cambio para los clientes** serán una oportunidad que presenta la industria, ya que, quienes conforman la mayoría de las empresas

son de descarga gratuita y rápida (Apple, 2019) (Google, Google.com, 2019). A su vez, los **requisitos de capital** de la industria son accesibles, puesto que, al no tener un producto físico se disminuyen los costos tanto de planta y equipo como de inventarios y fabricación.

Además, hay que tener en cuenta como una amenaza las **ventajas de empresas establecidas** en la industria, pues, a pesar de lo explicado antes de la carencia de empresas en el sector que abarquen el fútbol, estas pudieran llegar a generar una competencia fuerte en caso de entrar en ese mercado. También se debe tener muy en cuenta la principal amenaza que es el **acceso desigual a los canales de distribución** donde, como supo expresar el experto Aurelio Dávila, es la asociación que actualmente poseen los revendedores en el Ecuador y que, gracias a su peso político y negociaciones fraudulentas dentro de las directivas de equipos, han logrado que en el Ecuador no se implemente un sistema de boletaje electrónico. Tomando en cuenta que las **Políticas gubernamentales** amparan a la reventa y la estipulan como una actividad económica regulada y, a su vez, no poseen control sobre las empresas multinacionales que llegan al país.

Por último, la tasa de **crecimiento del sector** está en un constante crecimiento según Camilo Cruz, miembro del directorio de la Cámara de Innovación y Tecnología del Ecuador calcula que existen más de 700 tiendas dedicadas al comercio electrónico, lo cual denota en una buena recepción por parte del consumidor ecuatoriano a los servicios web ofertados por las empresas que conforman la industria.

- **El poder de los proveedores:**

El sector cuenta con un número incalculable de proveedores, pues, casi cualquier empresa de cualquier industria podría ofertar sus bienes o servicios por medio digital, sin embargo, al compararlo con la industria del fútbol se nota una **amenaza** grande, porque, al ser los clubes de fútbol los únicos propietarios de los bienes y servicios que las plataformas virtuales ofertan, les da la potestad de llevar a cabo una negociación donde los proveedores son los que fijan los precios y la cooperación en los proyectos. A su vez, los **costos de cambio de proveedor** son casi nulos ya que técnicamente los proveedores son el único filtro

de acceso a cada una de sus industrias, estos podrán exigir el pago de derechos o comisiones por su participación, constituyendo una **amenaza**. Sin embargo, **los proveedores ofrecen productos diferenciados** lo cual puede llevar a los mismo a **buscar una integración vertical** generando una **oportunidad**, ya que, al tener abundantes alternativas se puede caer en un exceso de información poco conveniente y desorganizada para el consumidor, donde da la oportunidad a los aplicativos móviles que generen un valor agregado al ordenar y canalizar los distintos beneficios de cada proveedor. Por otra parte, se considera una **amenaza** de la industria que no **exista sucedáneos del producto ofertado por el grupo de proveedores**. Sin embargo, el poder de los proveedores se podría reducir en el caso de que el producto que ofertan las empresas que conforman la industria tenga un respaldo o demuestre un incremento en los réditos económicos generando mayor utilidad, ocasionando que los proveedores busquen más participación en la industria, siendo más asequibles en sus negociaciones. Por otro lado, están los proveedores de servicios, los cuales aumentan su poder acorde a la dependencia que tengan las empresas al trabajo de dicho proveedor en la elaboración, creación, mantenimiento del software y el riesgo potencial de perderlo. Dentro de estos están los proveedores indirectos como las empresas que ofrecen cobertura móvil donde la industria tiene dependencia, las empresas del sector deben tener soporte en servidores para el almacenamiento de la información y su correcto funcionamiento, por lo cual es importante determinar y encontrar cuales son los mejores proveedores en esta materia, dada la naturaleza de cada empresa, para evitar riesgos y asegurar las buenas relaciones con los proveedores potenciales.

La relación con los proveedores o el estado de estos radica en el éxito de las empresas que conforman la industria, ya que, una mala decisión o trabajo con uno de estos puede generar retrasos o problemas en el desarrollo del producto o servicio.

- **Poder de Negociación de los Clientes.**

Las empresas del sector cuentan con una extensa cartera de clientes, debido a que, como se expresó anteriormente, se puede ofertar casi cualquier producto o servicio dentro de las empresas que conforman la industria de los

programas informáticos comerciales, volviéndose un sector atractivo y próspero. Así mismo, y tal como se analizó anteriormente, la mayoría de productos, ofertados por las empresas del sector, son estandarizados tanto en su calidad como en el precio del mismo, provocando una **oportunidad** en la industria, puesto que, al ser los productores los que fijan el precio, los consumidores no podrán negociar, sin embargo, se evidencia que los compradores afrontan pocos costes al cambiar de proveedor lo que puede llegar a ser una **amenaza**, si se llegase a crear más empresas orientadas a la industria del fútbol. No obstante, la amenaza de una integración regresiva por parte de los clientes es nula al igual que una integración hacia adelante, ya que, para la creación de un programa informático comercial se necesitarán los permisos y lineamientos por parte de las empresas oferentes.

Por otra parte, el cliente de este sector puede exigir muchas de las características del producto o servicio que desea obtener por parte de las empresas de la industria, debido a eso las empresas buscan adecuarse e investigan a fondo todas las necesidades manifestadas por parte de los clientes, para así mantener las ventas. A su vez, gran parte de la demanda de los consumidores está orientada hacia la experiencia brindada por el servicio ofertado, razón por la cual las empresas deberán buscar acoplarse a las exigencias de los usuarios, tales como solución de quejas, seguridad al momento de compras, etc.

Para finalizar, una amenaza de la industria es el costo nulo que tiene el usuario ante un cambio de proveedor, puesto que, dentro del sector la mayoría de las empresas ofertan servicios, debido a esto el cambio es tan sencillo como la eliminación de un aplicativo y acercarse personalmente al lugar donde ofertan el mismo producto.

- **Rivalidad entre competidores**

En la industria de programas informáticos comerciales, dentro del sector, se evidencia la presencia de varios **competidores con recursos y capacidades similares** (UEES, 2017). Sin embargo, se debe recalcar que gracias a la amplitud de esta industria, los competidores se enfocan primordialmente en el giro del negocio de su cliente, **teniendo características del producto** similares,

Cabify, por ejemplo se dedica únicamente a comercializar un servicio de transporte, sea de pasajeros o comida, sin darle importancia a la industria del entretenimiento, porque esta no va ligada con su giro de negocio, así mismo se encuentran empresas que ofertan boletaje electrónico solo para conciertos o cine, sin embargo, ninguna de las empresas del sector comercializa entradas a los partidos de fútbol de la Liga Pro Ecuador. Por lo que se considera una amenaza media alta.

Por otra parte, la mayoría de aplicativos móviles comerciales en el sector son gratuitos por lo que se puede concluir que la **magnitud de costos fijos** en la industria es baja, representando una amenaza.

- **Barreras de salida.**

La industria presenta **costos fijos de salida** bajos, ya que, al no hacer uso de maquinaria ni poseer un inventario físico de producto, los costos se aminoran sustancialmente, dando la oportunidad a las empresas del sector de invertir en otro negocio sin mayores cargos, derivando en una amenaza para la industria. A su vez, las **restricciones gubernamentales** son bajas, ya que, gracias a la nueva ley de emprendimiento, analizada anteriormente en el PEST, se protege al inversionista y se brinda las facilidades ante una desinversión.

Conclusión Porter

El análisis Porter arrojó dos escenarios muy importantes que se debe tomar en cuenta para llevar a cabo el proyecto, se evidencia que los productos sustitutos son varios, pero pese a esto, aun no existen empresas en la industria que exploten el sector de partidos de fútbol. También se evidenció que el poder de negociación de los proveedores en la industria es alto lo que conlleva a una gran amenaza, ya que, al ser las directivas de los clubes los que toman la última palabra, ellos podrán decidir cómo se lleva a cabo el boletaje en sus estadios, debido a esto, se debe presentar un plan de acción que muestre los beneficios que se tiene al dar facilidad a los usuarios para adquirir las entradas, resultando esto en una mejora económica también para el club.

Adicional a todo esto, se suma la falta de barreras de entrada y salida que existen en el país para el ingreso de nuevas empresas con el mismo giro de negocio, teniendo una amenaza tanto interna como externa. Por otra parte, la posibilidad

de negociación de los clientes se mantiene baja, generando una oportunidad para la industria.

2.1.3 Matriz EFE

Análisis de la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla No 1: Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Incremento de la tendencia de consumo en la industria de servicios ofertados por softwares comerciales.	0,13	4	0,52
2. Implementación de internet de alto rendimiento en el país.	0,08	3	0,24
3. Crecimiento de la industria del futbol en el Ecuador.	0,12	3	0,36
4. Implementación de políticas de estado pensadas en facilidades fiscales y jurídicas para emprendimientos.	0,13	4	0,52
5. Incremento de personas con acceso a internet.	0,09	3	0,27
AMENAZA			
1. Estancamiento económico del país.	0,15	1	0,15
2. Reventa como actividad económica regulada.	0,1	1	0,1
3. Alto poder de negociación de proveedores.	0,1	2	0,2
4. Alto número de productos sustitutos en la industria.	0,1	1	0,1
5. Grupos de interés a la interna de proveedores.	0,14	1	0,24
TOTAL	1		2,6

CONCLUSIÓN:

El resultado obtenido a partir de la matriz EFE fue de 2.61, lo que da a notar que la industria se encuentra por encima de la media, es decir, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes en el macro entorno y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Se observó que actualmente en la industria no se están aprovechando de manera correcta las oportunidades, tales como, el poco uso de la tecnología para tener acceso a la facilidad que las aplicaciones móviles ofertan, también las ventajas fiscales que se están tomando por parte del gobierno ecuatoriano. Sin embargo, se están superando las amenazas que

puedan afectar al desarrollo de la industria como el estancamiento económico del país, ya que, a pesar de dicho factor, las ventas en softwares de comercio se han visto incrementadas, pero se debe recalcar que el principal reto para la empresa está en superar la amenaza que presenta el entorno por parte de la reventa, directivas y el poder de negociación de los proveedores.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Definición del problema de investigación

Actualmente, la forma en la que se comercializan las entradas para partidos de futbol sigue siendo la misma que se implementó hace más de 60 años, generando una necesidad, jamás atendida ni solucionada, a los usuarios de todo el país, por ello se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿La propuesta de incorporar en el mercado ecuatoriano una empresa que integre las buenas prácticas de empresas estadounidenses dedicadas a la comercialización de boletaje electrónico para eventos deportivos con el fin de solventar las necesidades de los clientes ecuatorianos, obtendría una buena acogida por el mercado local?

3.1.2 Planteamiento de la hipótesis de investigación

Tabla No 2: Planteamiento de hipótesis de investigación

Interrogante por investigar	Hipótesis planteada
¿Una aplicación móvil que permita vender entradas a partidos de futbol de la Liga pro-Ecuador, solventaría las necesidades y problemas tanto de los usuarios como de los empresarios del sector?	H0: Una aplicación móvil no solventará los problemas de usuarios ni de empresarios del sector. H1: Una aplicación móvil que oferte entradas para partidos de futbol de la Liga Pro Ecuador, solventará adecuadamente las necesidades y problemas tanto de usuarios como de empresarios del sector.
¿Los empresarios de los diferentes clubes de futbol ecuatoriano quienes son los dueños de las taquillas de los partidos, estarían dispuestos a participar en el proyecto?	H0: La media de empresarios que estarían dispuestos a participar en el proyecto es de más del 50% H1: Por lo menos un 50% de empresarios estarían dispuestos a participar en el proyecto.
¿En el mercado ecuatoriano se evidencia la presencia de aplicativos móviles con el mismo giro de negocio y brindan la posibilidad de adquirir las entradas a partidos de futbol de forma electrónica?	H0: En el mercado ecuatoriano ya existen aplicativos móviles que permiten al usuario adquirir entradas a partidos de futbol de forma electrónica H1: En el mercado ecuatoriano no existen aplicativos móviles que permiten al usuario adquirir entradas a partidos de futbol de forma electrónica
¿Las políticas de uso y seguridad del aplicativo móvil serán bien acogidas y aceptadas por parte de los usuarios y los clubes de futbol, para garantizar el debido funcionamiento y seguridad del servicio?	H0: Tanto usuarios como clubes de futbol aceptan las políticas de uso y seguridad estipuladas por la empresa. H1: Tanto usuarios como clubes de futbol no aceptan las políticas de uso y seguridad estipuladas por la empresa.

3.1.3 Objetivo general de la investigación

Analizar la viabilidad de introducir al mercado ecuatoriano una empresa que oferte un servicio de boletaje electrónico teniendo como referencia las mejores prácticas de empresas estadounidenses, con la participación de todos los clubes de la Liga Pro Ecuador, con el fin de solventar las necesidades y problemas que atraviesan los usuarios al momento de adquirir las entradas en el formato actual, y los clubes al querer incrementar la afluencia de público a sus estadios, a través de alianzas estratégicas que presenten réditos económicos tanto para los equipos de fútbol como para la empresa.

3.1.5 Metodología aplicada en la investigación

La metodología aplicada para llevar a cabo el análisis cualitativo fue con un tipo de investigación exploratoria, para el cual se llevó a cabo un *focus group* con usuarios potenciales del servicio ofertado por la empresa, con un rango de edad entre 21 y 45 años. También se realizaron 2 entrevistas a expertos de ambas industrias que abarca el proyecto: La primera fue al licenciado Aurelio Dávila, reconocido periodista ecuatoriano creador de una de las bases de datos más envidiable y completa del fútbol ecuatoriano. La segunda entrevista fue al ingeniero Lenin Torres experto informático especializado en desarrollo web. Por otro lado, para el análisis cuantitativo, se llevó a cabo un modelo de investigación descriptiva, para esto se empleó la técnica de encuestas en la cual se utilizó una muestra de 60 personas para distinguir a los clientes potenciales del servicio ofertado por la empresa.

3.1.6 Resultados del análisis cualitativo:

Entrevista al experto Lcdo. Aurelio Dávila:

Se realizó una entrevista al experto, Lcdo. Aurelio Dávila, el viernes, 7 de junio de 2019, empezando a las 09:00 am con una duración de una hora. Esta persona tiene el título de comunicador social y es uno de los periodistas más respetados de la ciudad de Quito, siendo conocido, a su vez, como uno de los creadores de la base de datos más completa del fútbol ecuatoriano, durante su trayectoria se encuentra 10 años como redactor de contenido en El Comercio, 5

años como periodista en la radio redonda y 3 años como creador de contenido para Claro Tv, por solo nombrar los más destacados.

El Lcdo. Dávila fue de gran ayuda para este plan de tesis al facilitar importante información estadística para el proyecto, a más de su firme convicción de apoyar a la academia y a la tecnificación de procesos dentro del país.

OBJETIVO

Conocer, de la mano de un experto en el área del fútbol ecuatoriano, sobre su trayectoria, y dar su opinión referente a la creación de una aplicación que ofrezca la compra electrónica de boletos a partidos de fútbol. Aprovechando, a su vez, de la gran base de datos y estadísticas que creó a lo largo de todos estos años.

CONCLUSIONES

El Lcdo. Dávila supo indicar con números y estadísticas que el fútbol ecuatoriano tiene mucho potencial para seguir creciendo, más aún, cuando desde el presente año se cambió la modalidad del campeonato ecuatoriano de fútbol a Liga Pro, el cual busca un cambio radical tanto en cómo se manejan los equipos internamente, como al marketing externo para hacerlo más atractivo al público en general. Otro punto muy importante que aclaró es que, a pesar de las creencias, el proyecto no entablaría una guerra con la asociación de revendedores del país, para su criterio el servicio ofertado de boletaje electrónico no se debería ver como un ataque directo a la reventa, por otro lado, será una herramienta para que ellos operen de manera más digna, dando a entender que la reventa será un usuario más del servicio en vez de un competidor voraz, y supo mencionar que se debe manejar de manera mesurada la cantidad de boletos que se vendan por usuario o por tarjeta.

Por otra parte, supo mencionar que hace muchos años se está tratando de implementar un sistema como el que la empresa propone, pero no existe un consenso entre todos los equipos, lo cual se puede aprovechar ahora que al manejarse como Liga Pro se puede llevar a cabo una negociación directa con la directiva de esta tal como lo hizo Gol TV.

Posteriormente, Analizando el mercado, piensa que la idea tiene potencial, ya que, de esta forma se está llenando un área del mercado que aún no está

satisfecha por la falta de aplicaciones con características similares a las que tiene FAST TICKET, y recalca que gracias a otras aplicaciones como Globo o Uber la cultura ecuatoriana está cada vez más familiarizada a la facilidad que ofrecen estos servicios digitales.

Argumenta también que con esta aplicación podría crecer la afluencia de público a los estadios, debido que, muchos usuarios potenciales no asisten por falta de conocimiento, seguridad o facilidad al momento de realizar la compra de las entradas, problema que cree que con la aplicación se está solventando.

Para finalizar, le pareció muy atractiva la idea del proyecto además de viable tanto económica como jurídicamente, y supo aportar con una idea fundamental la cual es el cobro diferenciado en tres categorías de partidos, como AAA los clásicos o partidos con mayor expectativa, AA los partidos con afluencia media y A los que no llenan ni el 5% de la capacidad de los estadios.

Entrevista al experto Ing. Lenin Torres:

Se realizó una entrevista al experto, Ing. Lenin Ronquillo, el jueves 30 de noviembre del 2018, empezando a las 14:00 con una duración de una hora. Esta persona tiene el título de Ing. en Sistemas e Informática desde hace diez años, durante su trayectoria universitaria fue uno de los mejores estudiantes pasando a ser asistente de coordinación y uno de los mejores egresados de la carrera. En su experiencia laboral realizó sus pasantías en la empresa E-Open Solutions que es una empresa que ofrece soluciones en tecnologías de información (IT) en Ecuador, consultoría y auditoría informática, soporte técnico corporativo, licenciamiento Microsoft adobe, hardware, desarrollo de software, diseño web, entre otros , también trabajo por 7 años en la firma auditora Deloitte y actualmente está trabajando en la empresa Nexsys Ecuador, en el área de soporte técnico de las licencias de Software, Hardware y demás plataformas virtuales.

Objetivo

Conocer de la mano de un experto en el área de sistemas sobre sus experiencias y vivencias, y darnos su opinión referente a la creación de un software comercial que ofrezca la compra virtual de las entradas para partidos de fútbol profesional en el Ecuador. También conocer su apreciación sobre la

adaptación cultural de las buenas prácticas que usan empresas del mismo tipo específicamente en Estados Unidos, para aplicarlas dentro del país.

Conclusiones

El Ing. Torres dio a conocer que la realización de la aplicación podría ser muy útil para el mercado ecuatoriano, porque existen aplicaciones parecidas, pero ninguna orientada al deporte, que más atrae a la gente, como lo es el fútbol. A su vez, supo expresar que en los últimos años ha existido una gran demanda de aplicaciones en el mercado ecuatoriano, ya que las personas prefieren realizar la mayoría de sus actividades cotidianas por medio de una aplicación que les ofrezca facilidad y ahorro de tiempo. En cuanto a la idea de negocio de implementar en el mercado una aplicación que facilite la compra de tickets para los diferentes eventos, se obtuvo diferentes puntos de vista, como:

- Le llamó la atención la facilidad de implementar un negocio que siga las mejores prácticas de empresas estadounidenses con el mismo giro de negocio, ya que, en su apreciación el público ecuatoriano ya superó la resistencia que tenía al uso de softwares comerciales gracias a la gran acogida por parte de plataformas tales como Cabify, Uber eats, etc, disminuyendo el impacto cultural que se necesitará trabajar para su adecuado funcionamiento.

- Analizando la creación de una aplicación de este tipo, dijo que se podría tardar en su creación unos 6 meses (dependiendo de cuanto se demore las diferentes autorizaciones o permisos que se necesiten para la aplicación), se tarda este tiempo por la dificultad de ingresar los dos métodos de pago, las alianzas con los diferentes bancos para el uso de tarjetas de crédito, además de las líneas de programación que se deben de tener por las alianzas con las diferentes empresas de entretenimiento para generar el código por cada entrada comprada virtualmente y generar el ticket de entrada que será enviado a los correos de los clientes.

- Argumenta también que con este software se abarcaría más mercado, ya que, al dar facilidad al momento de compra se genera un interés mayor en los clientes potenciales de la empresa.

Focus Group:

El día 20 de febrero del 2019, en la ciudad de Quito-Ecuador, se llevó a cabo el *Focus Grupo* donde se tuvo participación de 10 usuarios potenciales del proyecto, cada uno con distintas profesiones, estratos sociales y edades, con la intención de recabar diferentes puntos de vista de cada invitado, indagando a fondo sus necesidades, problemas y puntos de vista a la idea de negocio planteada, a su vez, recopilando información valiosa para la empresa.

Conclusiones:

- La comodidad y la rapidez son los factores más ponderados por la totalidad de los participantes.
- El maltrato por parte de la reventa y la ineficacia de las taquillas físicas son las principales razones que ahuyentan al usuario de asistir a los estadios.
- El costo del servicio será bien aceptado entre un rango del 10% y el 40% de la entrada, y este deberá ser diferenciado por la expectativa de cada partido.
- Los precios pagados a la reventa superan en su mayoría el 300%
- La tendencia del consumidor va cada vez más orientada hacia la comercialización digital de los productos o servicios.
- La industria del fútbol es atractiva y sigue siendo el principal entretenimiento del país.

3.1.7 Resultados del análisis cuantitativo:

3.1.7.1 ENCUESTA

Se llevó a cabo una encuesta a 60 personas ubicadas a lo largo de la ciudad de Quito, los cuales cumplen el perfil del segmento establecido para la empresa, el modelo de encuesta se encuentra adjunto en los anexos. Adicionalmente, se realizó un análisis de correlación para determinar los factores que más influyen a los usuarios potenciales de la empresa.

OBJETIVO

Conocer la demanda del mercado hacia los partidos de fútbol que se realizan en la ciudad, así como también su forma de compra y por qué medio se enteran de los eventos a los que asisten. También se determinará la aceptación que tendría una nueva aplicación que dé a conocer los eventos y ofrezca la facilidad de su compra por medio de esta.

3.1.7.2 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN

- La tabla de correlación mostro un coeficiente 0,6928 el 96% de los encuestados que alguna vez han realizado una compra mediante un aplicativo móvil, el 91% escogieron que preferiría adquirir sus entradas a partidos de futbol por medio de una aplicación móvil o una página web, lo cual demuestra la necesidad no satisfecha del usuario.
- Otro coeficiente de correlación elevado en la tabla es el de 0,6719 este nos indica que del 91,7% de personas que indicaron que les gusta el futbol el 77.3% ha comprado sus boletos por medio de la reventa. Lo cual, si se analiza con el 88,1% de usuarios que no están satisfechos con la reventa, se demuestra la gran acogida que podrá tener el negocio.

Tabla No 3: Análisis de correlación

Sexo	¿Qué edad tiene?	¿Usted tiene un celular?	De las siguientes actividades ¿cuál ha realizado alguna vez?	¿Le gusta el fútbol?	¿Ha asistido a algún partido de fútbol?	¿Ha comprado boletos para un partido de fútbol?	Si respondiera ¿cómo lo haría?	¿Alguna vez ha comprado boletos para un partido de fútbol?	Si respondiera ¿cómo lo haría?	¿Preferiría comprar boletos para un partido de fútbol por medio de una aplicación móvil o una página web?	¿Qué tan barata cree que son las entradas?	¿Qué tan cómodas cree que son las entradas?	¿Qué tan fáciles de conseguir cree que son las entradas?	¿Cuánto tiempo le toma conseguir las entradas?	Pondere cuánto le gusta el fútbol?	Cuán seguro se siente al comprar boletos para un partido de fútbol?	Cree usted que...			
1	0,463458	1																		
¿Usted tiene un celular?	-0,14921	-0,10913	1																	
De las siguientes actividades ¿cuál ha realizado alguna vez?	0,421992	0,082483		1																
¿Le gusta el fútbol?	0,134369	0,014742	-0,08822	0,019664	1															
¿Ha asistido a algún partido de fútbol?	0,016855	0,051623	0,082993	0,040469	0,179371	1														
¿Ha comprado boletos para un partido de fútbol?	0,122727	0,037143	0,250054	0,121931	0,671926	0,271874	1													
Si respondiera ¿cómo lo haría?	-0,0791	-0,11932	0,093308	-0,05539	0,010021	0,043994	0,062134	1												
¿Alguna vez ha comprado boletos para un partido de fútbol?	-0,15583	-0,11397	0,220885	0,242626	-0,04128	0,24295	0,160249	-0,2103	1											
Si respondiera ¿cómo lo haría?	-0,28754	0,099789	0,139656	-0,09956	0,074344	0,048959	-0,18685	-0,1972	0,060352	1										
¿Preferiría comprar boletos para un partido de fútbol por medio de una aplicación móvil o una página web?	0,062171	0,122774	0,479592	0,183106	-0,40958	0,141779	0,072932	-0,11359	0,122068	-0,10595	1									
¿Qué tan barata cree que son las entradas?	0,166815	-0,19457	0,012969	0,692801	0,254941	0,139665	-0,10447	-0,13922	0,146116	0,016322	-0,20751	1								
¿Qué tan cómodas cree que son las entradas?	-0,17534	-0,21546	-0,08058	-0,09655	0,007109	0,230169	-0,10579	0,009154	0,157385	0,067911	-0,08058	0,170697	1							
¿Qué tan fáciles de conseguir cree que son las entradas?	-0,06284	-0,15759	-0,05894	-0,02874	-0,01137	0,247171	-0,02257	0,134736	0,033574	0,024338	-0,05894	0,124849	0,073141	1						
¿Cuánto tiempo le toma conseguir las entradas?	0,180542	0,059165	-0,12507	-0,03228	0,214472	0,287567	0,064835	0,081091	-0,04056	-0,02361	-0,12507	0,057064	-0,10854	-0,10975	1					
Pondere cuánto le gusta el fútbol?	-0,12095	0,258144	-0,04188	-0,10527	0,056028	0,022601	0,095017	0,040697	-0,20144	-0,12736	0,274521	-0,40279	-0,1496	-0,11758	-0,05001	1				
Cuán seguro se siente al comprar boletos para un partido de fútbol?	-0,09538	-0,03418	0,044878	0,120511	0,113429	-0,00106	-0,09378	-0,17137	0,156361	0,455609	-0,06158	0,228155	-0,04651	-0,16578	-0,14603	-0,25936	1			
Cree usted que...	-0,24313	-0,09145	0,159617	-0,30021	-0,10385	0,014811	-0,05433	-0,01813	0,221904	0,139698	-0,0342	0,045082	0,096468	-0,04939	-0,0043	-0,21922	0,339923	0,349496	0,191777	1

Tomado de: Resultados de las encuestas

CONCLUSIONES

Se consultó a personas de diversas clases sociales y género con el fin de conocer su opinión acerca de la viabilidad y atracción del proyecto.

Se concluyó después de preguntar a 60 personas que, el género del usuario es poco relevante, pues, se obtuvo respuestas positivas de ambos géneros, pero a su vez, sirvió esta pregunta para enlazarla con el tiempo invertido en comprar entradas y ahí fue donde se evidenció un desfase, ya que, el 100% de los hombres que compran entradas al futbol, alguna vez realizaron filas de más de 2 horas o compraron a la reventa, a comparación de las mujeres, que solo el 10% de ellas realizaron fila o compraron por medio de reventa.

Otro factor importante fue que el 100% de los encuestados tiene acceso a un smartphone y que las aplicaciones que más usan son Facebook e Instagram, lo cual va a servir para un posicionamiento de marca mediante publicidad intensiva. Asombrosamente el 97% de los encuestados ha realizado compras a través de una aplicación móvil, revelando el gran avance que tiene la cultura de venta electrónica en el país. Un dato relevante es que a pesar de que al 92% de los encuestados les gusta el fútbol, se observó que a personas que no le gusta este deporte igual han asistido al menos a un partido de la misma disciplina, dejando en muy clara evidencia, la gran aceptación y popularidad que tiene el fútbol dentro del país.

En cuanto al sobreprecio pagado a la reventa el dato arrojado fue contundente, ya que, se pudo evidenciar que los usuarios han pagado más de una vez hasta el triple por una entrada a un partido de alto interés, y también se prueba la incomodidad e inseguridad con el sistema actual de venta de entradas, que gracias a la falta de una aplicación con las características a las del proyecto es que la gente se ve obligada a aguantar la modalidad de taquillas físicas.

Por último, la encuesta reveló que el 70% de los usuarios estarían dispuestos a pagar hasta un 30% del valor de la entrada para ahorrarse el viaje hasta la taquilla física y también los datos fueron contundentes al indicar por unanimidad que la aplicación debe ser gratuita para su descarga.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

En Ecuador, se ha evidenciado una carencia total de aplicaciones móviles de venta e información de boletaje para partidos de fútbol. Al tener esta ausencia tecnológica se encontró una oportunidad muy atractiva, puesto que, abordará dos problemas grandes que el consumidor ecuatoriano posee al momento de adquirir entradas a los diversos estadios del país, la primera es la incomodidad del sistema actual de boletaje especialmente en eventos deportivos, ya que, la única forma de conseguir entradas para partidos de fútbol, que son los eventos más populares dentro del país, es haciendo largas filas que en partidos populares pueden llevar hasta 6 horas de espera, lo cual genera una alta

inconformidad para los clientes, porque, necesitan pedir permiso en sus trabajos o los estudiantes tienen que faltar a clases perdiendo todo un día laboral. La segunda es la inseguridad percibida por el cliente al momento de acercarse con dinero en efectivo a los puntos de venta, en la mayoría de los casos los clientes llevan dinero en efectivo, que puede atraer a robos, mientras se desplazan de la entidad bancaria hasta el punto de venta.

Estos son los dos grandes puntos que se quiere solventar por medio un proyecto que implemente las mejores prácticas de empresas del mismo tipo en Estados Unidos, donde no se necesitará de una adaptación cultural fuerte, ya que, las políticas de uso y privacidad son similares a otros softwares de aplicaciones que funcionan actualmente en el mercado ecuatoriano. Dichos problemas a su vez, son las oportunidades más grandes que tiene la empresa, ya que, al dar una solución como la compra de entradas desde su celular, ahorrando 6 horas de filas y la inseguridad de andar con dinero en efectivo, esto va a atraer de manera masiva al consumidor, puesto que, se ofrece reemplazar largas horas de espera por un pago que puede tomar pocos minutos por medio de un Smartphone o una página web, también se sustituye el tener que ir al banco o cajero para sacar dinero y desplazarse largos tramos hasta los puntos de pago, por un cobro eficaz y seguro por medio de tarjetas de crédito y débito.

Resulta muy importante el entorno que presenta el Ecuador ya que el PEST, presentó una realidad económica difícil donde la recesión y el desempleo son las principales amenazas. Sin embargo, al analizarlo junto a la industria de software comerciales, se evidenció un crecimiento sostenido muy importante, lo cual da la oportunidad para demostrar que el entorno es atractivo y tiene mucho potencial.

A su vez, el análisis Porter permitió llegar a la conclusión de que ambas industrias presentan muchas amenazas, mostrando una carencia de barreras de entrada como de salida, y a un peso de los proveedores casi total, a su vez se tiene una amenaza por parte de los revendedores, con los cuales se necesitará tener la menor confrontación posible, mostrando réditos económicos para el club sin la necesidad de interrumpir abruptamente en la reventa.

Finalmente, Al analizar el cliente tanto cualitativa como cuantitativamente, se evidencio la necesidad del usuario que jamás ha sido atendida por parte del empresario privado, pese a tener las herramientas tecnológicas, las empresas del sector han preferido mantenerse al margen del boletaje electrónico por el peso de la reventa y las practicas a la interna de las dirigencias. Sin embargo, por todo lo analizado anteriormente se muestra que con cautela y sin una penetración tan abrupta del mercado, el proyecto podría tener luz verde.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia basada en las mejores prácticas internacionales

La estrategia que el proyecto seguirá será una adaptación al mercado ecuatoriano de las mejores prácticas de empresas encargadas de desarrollo de software comercial en los Estados Unidos. Para esta implementación se propone adoptar el plan de marketing que posee la empresa Ticketmaster (referente mundial en boletaje electrónico), con la finalidad de innovar el modelo de negocio ya existente en el Ecuador y a su vez ofertar un servicio que solvete los problemas del usuario, generando valor tanto a los usuarios como a los proveedores.

5.2. Estrategia general de marketing

Michael Porter es el creador de las tres estrategias genéricas: Liderazgo global en costos, la cual busca que la empresa sea capaz de reducir los costos a lo largo de toda su cadena de valor; estrategia de diferenciación, la cual busca brindar servicios únicos y exclusivos para los usuarios y estrategia de enfoque o concentración, la cual busca satisfacer segmentos bien definidos (Porter, 2009). En un mercado en auge y a su vez tan cambiante como lo es la comercialización de servicios mediante canales electrónicos y tomando en cuenta la informalidad como principal amenaza del proyecto, se concluyó que la estrategia más apta para el negocio será la estrategia de diferenciación, la cual es la misma que sigue la empresa Ticketmaster que se toma como referente para la implementación de buenas prácticas empresariales en el país.

La estrategia de diferenciación “implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores

más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones". (Hax y Majluf, p.163).

De esta manera la empresa busca generar un valor único para los usuarios que acuden a los estadios en Ecuador, dicho valor es el de ofertar al cliente comodidad, rapidez y seguridad que tan anheladamente han exigido durante años y que nadie se las ha podido brindar. A su vez, buscando que el servicio genere los mayores réditos económicos posibles tanto para la empresa como para los equipos de futbol, y también creando fidelidad por parte de los consumidores hacia la marca y que cree nuevos hábitos de consumo donde la primera cosa que venga a la mente de un consumidor cuando se requiera comprar entradas, sea la marca Fastticket.

5.2. Mercado Objetivo

La empresa contará con dos tipos de clientes; Los clientes directos e indirectos. Los clientes directos serán las personas que acuden a los escenarios deportivos y adquieran su entrada mediante la aplicación móvil o la página web, pues son ellos los que pagaran la comisión que la empresa cobrará por el servicio, para ello se realizó una segmentación de mercado con los datos de afluencia de público a los diferentes estadios de los equipos participantes de la Liga Pro de la Ecuafutbol, también se utilizó los datos de cada equipo para obtener la capacidad de los estadios donde hacen de local junto a la segmentación de localidades. Este análisis es de gran ayuda para conocer el número de clientes potenciales los cuales son un pequeño porcentaje del total de espectadores que acuden a cada partido y diferenciar los partidos con mayor expectativa.

La segmentación del mercado meta indirecto será:

- Todas las personas ecuatorianas en cualquier ubicación geográfica de cualquier clase social que sean tarjetahabientes de cualquier institución bancaria con acceso a internet mediante smartphone o computadora. Dándonos como resultado del mercado meta 2.500.093 personas al cual se estima poder llegar al 10% dando 250.009 personas.

Tabla No 4: Asistencia a estadios primera etapa 2018

Asistencia a estadios primera etapa 2018	Barcelona	Independiente	Macara	Universidad Católica	Delfin	Aucas	LDU	Emelec	Deportivo Cuenca	El Nacional	Guayaquil City	Tecnico Universitario
Barcelona		3.725	7.582	4.570	3.300	16.274	25.108	22.549	8.061	2.311	12.886	5.454
Independiente	9.854		2.758	194	841	1.313	17.946	22	4.489	2.293	118	977
Macara	12.973	483		3.637	970	1.868	4.666	21	2.917	4.864	1.387	4.469
Universidad Católica	9.641	752	1.157		472	1.899	11.778	9.253	3.158	3.494	16	2.417
Delfin	3.911	1.155	9.276	254		5.994	4.175	9.970	2.597	424	85	1.433
Aucas	6.042	2.771	4.086	2.767	175		22	18.114	2.310	1.940	3.510	830
LDU	18.539	5.982	10.272	8.544	5.800	9.816		27	9.477	19	3.162	7.181
Emelec	33.088	986	2.070	2.794	3.770	5.080	19.230		4.674	8.841	22.610	4.528
Deportivo Cuenca	12.799	197	725	250	867	3.577	5.184	27		2.330	42	390
El nacional	17.974	1.343	1.952	1.163	550	8.185	12.412	5.534	3.372		1.139	3.652
Guayaquil City	3.195	395	2.261	3.511	1.873	1.774	4.425	6.075	2.936	1.792		814
Tecnico universitario	19.568	1.074	8.644	347	89	2.581	5.370	9.906	3.600	819	211	
Total de asistencia	147.584	18.863	50.783	28.031	18.707	58.361	110.316	81.498	47.591	29.127	45.166	32.145
Asistencia promedio	13.417	1.715	4.617	2.548	1.701	5.306	10.029	7.409	4.326	2.648	4.106	2.922

Adaptado de Ecuafutbol

Tabla No 5: Asistencia a estadios segunda etapa 2018

Asistencia a estadios segunda etapa 2018	Barcelona	Independiente	Macara	Universidad Católica	Delfin	Aucas	LDU	Emelec	Deportivo Cuenca	El Nacional	Guayaquil City	Tecnico Universitario
Barcelona		1.482	10.960	7.949	6.980	10.186	28.662	33.661	12.813	3.585	5.206	5.246
Independiente	12.379		1.038	298	550	780	4.857	21.010	2.921	799	41	1.180
Macara	5.934	607		944	360	4.768	10.991	17.275	1.918	1.958	79	10.967
Universidad Católica	19.177	323	2.636		320	2.183	2.541	18.375	3.660	368	18	662
Delfin	5.579	147	4.741	390		1.009	16.227	15.812	3.542	567	230	764
Aucas	6.214	796	2.841	720	450		6.906	10.491	1.439	4.641	48	809
LDU	20.463	5.061	8.923	3.978	175	1.882		34.904	6.878	7.123	1.139	5.532
Emelec	20.360	1.795	3.260	1.440	2.917	5.462	24.895		5.441	3.210	3.905	5.649
Deportivo Cuenca	2.297	1.576	2.443	145	890	1.889	7.253	12.078		734	276	1.354
El nacional	10.596	1.304	4.930	977	589	4.734	5.610	20.273	2.175		127	2.058
Guayaquil City	7.679	124	663	104	1.106	3.243	2.024	11.170	2.426	1.396		1.070
Tecnico universitario	4.737	644	12.349	328	550	1.576	3.359	7.334	1.824	766	61	
Total de asistencia	115.415	13.859	54.784	17.273	14.887	37.712	113.325	202.383	45.037	25.147	11.130	35.291
Asistencia promedio	10.492	1.260	4.980	1.570	1.353	3.428	10.302	18.398	4.094	2.286	1.012	3.208

Tomado de Ecuafutbol:

Tabla No 6: Promedio de asistentes por equipos 2018

	ASISTENTES PRIMERA ETAPA	ASISTENTES SEGUNDA ETAPA	TOTAL DE ASISTENTES	Aistencia promedio
Barcelona	147.584	115.415	262.999	11.955
Independiente	18.863	13.859	32.722	1.487
Macara	50.783	54.784	105.567	4.799
Universidad Catolica	28.031	17.273	45.304	2.059
Delfin	18.707	14.887	33.594	1.527
Aucas	58.361	37.712	96.073	4.367
LDU	110.316	113.325	223.641	10.166
Emelec	81.498	202.383	283.881	12.904
Deportivo Cuenca	47.591	45.037	92.628	4.210
El nacional	29.127	25.147	54.274	2.467
Guayaquil City	45.166	11.130	56.296	2.559
Tecnico universitario	32.145	35.291	67.436	3.065
Olmedo	29.127	25.147	54.274	2.467
Mushug Runa	28.031	17.273	45.304	2.059
America	18.707	14.887	33.594	1.527
Fuerza Amarilla	18.863	13.859	32.722	1.487
	762.901	757.409	1.520.310	4.319

Tomado de Ecuafutbol

Tabla No 7: Desglose de capacidad de estadios y categorización

Capacidad de estadios	General	preferencia	tribuna	palco	AAA	AA	A
					TOTAL DE ASISTENTES	60%	30%
Barcelona	31.000		18.000	7.267	57.267	34.360	17.180
Independiente		7.500		500	8.000	4.800	2.400
Macara	7.410	3.293	4.117	1.647	16.467	9.880	4.940
Universidad Catolica	16.084	7.148	8.936	3.574	35.742	21.445	10.723
Delfin	8.025	3.567	4.459	1.783	17.834	10.700	5.350
Aucas	11.135	5.281	4.763	310	21.689	13.013	6.507
LDU	18.561		11.516	3.161	42.000	25.200	12.600
Emelec	15.000	6.515	8.095	1.840	40.000	24.000	12.000
Deportivo Cuenca	7.443	3.308	4.135	1.654	16.540	9.924	4.962
El nacional	16.084	7.148	8.936	3.574	35.742	21.445	10.723
Guayaquil City		8.200		1.015	10.152	6.091	3.046
Tecnico universitario	7.410	3.293	4.117	1.647	16.467	9.880	4.940
Olmedo	8.280	3.680	4.600	1.840	18.400	11.040	5.520
Mushug Runa	4.500	2.000	2.500	1.000	10.000	6.000	3.000
America	16.084	7.148	8.936	3.574	35.742	21.445	10.723
Fuerza Amarilla	4.568	2.030	2.538	1.015	10.152	6.091	3.046
Promedio	12.256	5.008	6.832	2.213	24.512	14.707	7.354

Adaptado de Ecuafutbol

De los datos recuperados se aprecia que existen tres equipos que captan la mayor atención en el país y por ende son los que más público llevan a sus partidos, estos son los tres equipos que más llevan público a sus cotejos: Emelec, Barcelona y Liga de Quito. Sin embargo, se evidencia que existen cinco equipos que no generan interés y por ende son los que menos público llevan a los estadios, estos son: Fuerza Amarilla, Mushug Runa, Guayaquil city, Independiente del valle y la Universidad Católica.

Por otro lado, los clientes indirectos serán las marcas que contraten paquetes publicitarios para que sean ofertados, tanto en la página web como en la aplicación.

Existe un incremento de empresas que publicitan sus marcas en medios digitales lo cual será de vital importancia para este proyecto, ya que, este valor representará un monto importante para la empresa.

5.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa o persona ofrece a los clientes o consumidores, resalta Alex Osterwalder en su libro Business Model Canvas.

Para ello se realizó el lienzo canvas donde se analiza los principales atributos del servicio ofertado, los cuales serán los que generen mayor beneficio y valor al cliente.

Tabla No 8: Modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Equipos de futbol profesional participantes de la LigaPro.	Alianzas estratégicas con las directivas de los equipos de futbol donde se negocie la participación de los equipos presentando mejores réditos económicos para los clubes.	Usuarios: - Brindar comodidad y rapidez al momento de realizar la compra de entradas. - Disminuir la probabilidad de asaltos y timos en las inmediaciones de los estadios	- Entablar buenas relaciones permitiendo a ambas partes generar utilidad y tener buena comunicación, donde sea atendida cualquier tipo de inquietud de cualquiera de las partes - Servicio de apoyo técnico y resolución de quejas por medio web, telefónico o chatbox.	Habitantes de todo el Ecuador Hombres y mujeres entre 18 y 55 años De cualquier clase social.
Empresas en general que deseen publicar sus marcas en la página web y en la aplicación móvil.	Desarrollo de actualizaciones para innovar constantemente con las principales tendencias del mercado.	Equipos: - Aumentar la afluencia de público a los estadios gracias a la facilidad brindada por la aplicación, generando más réditos económicos para el club.	Canales - Venta directa de entradas en la página web o en el aplicativo móvil. - Presencia en otras aplicaciones y en redes sociales donde se activará un botón "compra aquí" el cual redireccionará directamente a la	Personas que gusten del futbol. Personas que gustan de asistir al estadio.
Entidades dedicadas al futbol profesional como la liga Pro, la Ecuafutbol y la Federación Ecuatoriana de futbol.	Implementación de buenas prácticas internacionales en el manejo de quejas, marketing, marco legal.	Auspiciantes: - Incrementar las ventas de las marcas que oferten sus servicios por		
	Recursos Clave Personal encargado de llevar a cabo las negociaciones tanto con los equipos de futbol como con las empresas que quieran contratar publicidad dentro de la app. Personal administrativo que maneje la parte contable, marketing, y recursos humanos.			

	Contratación de empresa proveedora de internet y servidores web.	medio de la aplicación móvil y de la página web.	página web o aplicativo móvil. -Tiendas de aplicaciones AppStore y Google Play	
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Creación y codificación de la página web, aplicación móvil, aplicación para control de entradas en las puertas de los estadios. - Licencias de publicación en Google Play y App Store - Gastos burocráticos para la creación de la empresa - Equipos tecnológicos - Salarios y arriendos - Servicios básicos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje añadido al valor de cada entrada vendida. - Publicidad contratada por diferentes marcas. 		

Para concluir, a propuesta de valor de la empresa se divide en tres factores importantes, el primero es generar valor tanto al cliente como al club de futbol, para así lograr llevar a cabo las negociaciones con los equipos, ya que, se debe evidenciar que con este servicio se verá incrementada la afluencia de público al estadio. Segundo, brindar comodidad, seguridad y rapidez al usuario, dejando de lado el maltrato del sistema actual de venta de entradas. Tercero, Incrementar las ventas de las marcas que oferten sus servicios por medio de la aplicación móvil y de la página web.

5.2.3 Estrategia general de posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento óptima a usarse en el proyecto será la de “Más por más”, debido a que se ofrecerá un servicio de calidad pagando un precio más elevado, ya que, el servicio contratado está ofreciendo una experiencia que brindará todas las virtudes que el mercado exige, para ello la empresa cobrará un porcentaje de recargo a cada entrada vendida para que el proyecto sea financiado.

Tabla No 9: Propuesta de valor

		Precio		
	Propuesta de valor	Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más		
	Lo Mismo			
	Menos			

5.3 mezcla de marketing

5.3.1 Servicio / Producto

El servicio ofertado por el proyecto busca penetrar el mercado ecuatoriano siguiendo las buenas prácticas de empresas estadounidenses del mismo tipo.

5.3.2 Atributos

Fast Ticket es una empresa desarrolladora de software comercial con su producto estrella, un aplicativo móvil, cuyo propósito es brindar al cliente una forma más rápida de conseguir entradas para los futuros partidos de futbol que se realicen, ya sea por sus propios gustos o por la localidad donde al cliente se le haga más fácil llegar, además gracias a esta aplicación la forma de informarle al cliente sobre cuándo va a ser el próximo evento será de manera inmediata mediante las notificaciones a través de su dispositivo inteligente, gracias a esto el cliente podrá comprar directamente el ticket del evento que vaya a querer ir sin necesidad de visitar físicamente las boleterías de los estadios. Además, el usuario puede acceder a toda información relacionada al ámbito deportivo, en especial a noticias referentes al futbol nacional. Las visitas a esta información conllevan la posibilidad de atraer usuarios que puedan mirar publicidad de aquellas personas naturales o jurídicas que quieran promocionarse en la app.

Por otra parte, el proyecto tendrá una segunda aplicación con la cual se va a escanear los códigos QR en las puertas de los estadios, dicha aplicación viene dentro del paquete de desarrollo en conjunto con la aplicación principal.

Además, la aplicación tendrá una fuerte presencia publicitaria dentro de otras aplicaciones, donde se ofertará el servicio de venta de entradas, también tendrá un ingreso importante por venta de publicidad a otras marcas bajo la modalidad *pay by clic*, donde se cobrará por cada clic dado sobre el banner de las empresas que se oferten en este sitio web y aplicativo móvil.

Finalmente, esta aplicación sigue las buenas prácticas que se usan en países como Estados Unidos donde hace mucho tiempo se dejó de vender las entradas a eventos deportivos de manera física y ahora es completamente digitalizada.

5.3.3 Branding

Nace la marca "Fast Ticket", con el fin de crear un nombre fácil de recordar y que enganche al cliente, ya que, siempre lo tendrá presente al momento de

requerir boletos para partidos de futbol, a su vez genere seguridad y confort en el usuario.

Por otro lado, se pretende que el nombre de la marca refleje eficiencia, rapidez y garantice al cliente un buen servicio en línea.

LOGO:



Figura No 1: Logo Fast Ticket

Lo que nos muestra el logo de Fast Ticket es un conjunto minimalista donde un fondo rojo, que representa la rapidez, contrasta con letras blancas representando la confianza que forman el nombre y el slogan de la empresa.

SLOGAN:

“Porque la hinchada se lo merece”

El slogan responde al problema que se está solucionando mediante esta aplicación móvil, dando una opción mucho más práctica y digna de comprar las entradas a los eventos deportivos, por parte de los aficionados que acuden a partidos de futbol en el Ecuador.

5.3.3.1 Interfaz



Figura No 2: Interfaz

5.3.4 Soporte

El soporte y el servicio post venta es de gran importancia para la empresa, ya que, es la relación directa con el target. Para esto se realizó el análisis de tres empresas internacionales con el mismo giro de negocio con el fin de implementar las mejores prácticas en el proyecto.

Una vez hecho el análisis se adaptará los siguientes puntos:

- El cliente podrá contactarse con la empresa mediante cualquier canal (mensaje por redes sociales, whatsapp, correo electrónico o un chatbox en la misma aplicación) reduciendo al máximo la necesidad de acercarse físicamente a las oficinas.
- La empresa mantendrá informado al usuario de cualquier actualización que sea necesaria con un tiempo prudencial de tiempo.
- La empresa utilizará las últimas tendencias de seguridad, tanto para acceder a la aplicación como al momento de la compra, tales como lector de huellas dactilares y reconocimiento facial.

5.4 Precio

Se buscará crear una propuesta de valor que sea atractiva para los clientes y de esta forma estén dispuestos a pagar por ella, generando ganancias económicas para el proyecto.

5.4.1 Costo de venta

En base a la entrevista con el experto y el análisis del cliente, se concluyó que el precio de venta del negocio será cobrando un porcentaje a cada entrada que se venda, adaptando el modelo de la empresa Ticket Master la cual cobra entre 10% y 40% del valor de la entrada dependiendo de lo atractivo del espectáculo. En base a esto se estipulo una diferenciación de partidos donde se analiza a cada equipo junto a su estadio, para así ponderar correctamente la expectativa que genera cada partido. Los porcentajes serán:

Tabla No 10: Categorización de partidos de futbol

Porcentaje Cobrado	Categoría del partido	Ocupación del estadio
10%	A	0%-33%
20%	AA	34%-66%
30%	AAA	67%-100%

Tabla No 11: Ventas estimadas por localidad

PRECIOS ESTIMADOS POR LOCALIDAD AAA			CANTIDAD PROMEDIO			ASISTENTES	META DE	VENTAS	CANTIDAD PARTIDOS	ENTRADAS	INGRESOS
PRECIO	COMISION	FASTICKET	DE ENTRADAS	OCUPACION	PROMEDIO	VENTA	CANTIDAD	AAA	VENDIDAS ANUALES		
PALCO	30	30%	9,00	2213	75%	1659,75	30%	497,925	22	10954,35	10.963,35
TRIBUNA	20	30%	6,00	6832	75%	5124	30%	1537,2	22	33818,4	33.824,40
PREFERENCIA	15	30%	4,50	5008	75%	3756	30%	1126,8	22	24789,6	24.794,10
GENERAL	12	30%	3,60	12256	75%	9192	30%	2757,6	22	60667,2	60.670,80
					19731,75		5919,525				130.252,65
					promedio de entradas por partido		269,1				
PRECIOS ESTIMADOS POR LOCALIDAD AA			CANTIDAD PROMEDIO			ASISTENTES	META DE	VENTAS	CANTIDAD PARTIDOS	ENTRADAS	INGRESOS
PRECIO	COMISION	FASTICKET	DE ENTRADAS	OCUPACION	PROMEDIO	VENTA	CANTIDAD	AA	VENDIDAS ANUALES		
PALCO	20	25%	5,00	2213	29%	641,77	15%	96,2655	33	3176,7615	3.181,76
TRIBUNA	15	25%	3,75	6832	29%	1981,28	15%	297,192	33	9807,336	9.811,09
PREFERENCIA	12	25%	3,00	5008	29%	1452,32	15%	217,848	33	7188,984	7.191,98
GENERAL	10	25%	2,50	12256	29%	3554,24	15%	533,136	33	17593,488	17.595,99
					7629,61		1144,4415				37.780,82
					promedio de entradas por partido		34,68				
PRECIOS ESTIMADOS POR LOCALIDAD A			CANTIDAD PROMEDIO			ASISTENTES	META DE	VENTAS	CANTIDAD PARTIDOS	ENTRADAS	INGRESOS
PRECIO	COMISION	FASTICKET	DE ENTRADAS	OCUPACION	PROMEDIO	VENTA	CANTIDAD	A	VENDIDAS ANUALES		
PALCO	15	15%	2,25	2213	5%	110,65	10%	11,065	199	2201,935	2.204,19
TRIBUNA	10	15%	1,50	6832	5%	341,6	10%	34,16	199	6797,84	6.799,34
PREFERENCIA	7	15%	1,05	5008	5%	250,4	10%	25,04	199	4982,96	4.984,01
GENERAL	5	15%	0,75	12256	5%	612,8	10%	61,28	199	12194,72	12.195,47
					1315,45		131,5				26.183,01
					promedio de entradas por partido		1				

Adaptado de Ecuafutbol

5.4.2 Estrategia de precios

Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto o servicio y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto (Lamb Charles, 2002). Debido a que Fast Ticket es una aplicación que se la puede descargar gratuitamente mediante el teléfono celular, aplicar una estrategia para cobrar el uso de esta sería algo ilógico, sin embargo, se implementará la **estrategia de fijación de precios basada en el valor**, la cual ofrece la combinación correcta de buen servicio y calidad a cambio de un precio justo. Es necesario aclarar que en un principio la empresa no seguirá al pie de la letra la metodología de las practicas del mismo tipo en otros países, ya que, dichas empresas están ya posicionadas en sus respectivos mercados, lo cual ya le da un peso dentro de la industria, lo que le da la potestad de negociar descuentos, paquetes, precios preferenciales, etc. En el mercado ecuatoriano, al tener las amenazas antes expuestas, se deberá manejar de forma diferente, no es realista asegurar que la empresa podrá acceder a precios preferenciales por parte de los equipos de futbol, por ende, la empresa pagará el valor total del boleto, cobrando al usuario un porcentaje extra a cada entrada con razón de cargos de servicio, donde al momento de pagar el

servicio este está accediendo a todas las virtudes que este da tales como: comodidad, rapidez, seguridad.

5.4.3 Estrategia de entrada

La estrategia de precios de entrada seleccionada para Fast Ticket es la **Fijación de precios de penetración de mercado**, el cual busca atraer al mayor número de usuarios por medio de una fijación de precios bajos en sus primeros meses de funcionamiento. Lo que busca generar esta estrategia es crear la fidelidad de los compradores por medio de descuentos a nuevos usuarios para que así prueben el servicio y lo sigan prefiriendo permanentemente, obteniendo la mayor participación posible en el mercado.

5.4.4 Estrategia de ajuste

Dentro de la estrategia de ajuste, Fast Ticket implementará **la fijación psicológica de precios**, que consiste en tomar en cuenta los aspectos psicológicos de los consumidores para apelar a la parte emocional del consumidor, generando necesidades, maximizando la percepción de incomodidad e inseguridad que se tiene al momento de acercarse a las boleterías, creando así una solución más notable a su problema, dando un mayor valor al servicio que oferta la compañía y por ende generando un sentimiento de que se está pagando un precio justo al momento de adquirir el servicio. Junto a la anterior estrategia también se implementará la fijación de precios promocionales, la cual asignará promociones de descuentos en las entradas a los diferentes partidos si los usuarios comparten la aplicación a otros usuarios potenciales.

5.5 Plaza

Se busca generar un verdadero impacto cultural a través de la distribución planteada por el negocio, llegando a ser la empresa líder y pionera en el mercado.

5.5.1 Estrategia de distribución

El Proyecto tendrá un tipo distribución directa, puesto que, la aplicación es el intermediario entre los clubes de futbol y el usuario, siendo así un canal directo al momento de adquirir las entradas por parte de los clientes.

La estrategia óptima, una vez definido qué tipo de distribución será la **estrategia de distribución exclusiva**, esta estrategia se refiere a que la distribución es totalmente exclusiva de los equipos de fútbol en el punto de venta, en este caso la compra se hace directamente desde la aplicación, siendo este el principal elemento diferenciador con el otro competidor que tiene el proyecto, los cuales son las boleterías físicas de los estadios.

La aplicación presenta un código QR que deberá ser presentado en la entrada al estadio, para lo cual FastTicket desarrollará una aplicación de recepción y control de las entradas. A su vez, se utilizará una **distribución intensiva**, donde se busca abarcar la mayor cantidad mercado posible, llegando al mayor número de consumidores, ya que, el servicio ofertado da la posibilidad al usuario de adquirir su boleto en cualquier parte del mundo donde se encuentren. También, se utilizará la **estrategia de distribución directa intensiva** la cual servirá para abarcar nuevos clientes de manera directa sin la necesidad de intermediarios, esto se logrará debido a que la empresa va a realizar una fuerte campaña de comunicación donde se persuade al usuario a descargarse la aplicación directamente desde las tiendas virtuales.

5.5.2 Puntos de venta

Como se mencionó anteriormente, los puntos de venta serán únicamente a través de la aplicación o página web, debido a que el proyecto brinda un servicio de boletaje electrónico el cual da la potestad al usuario de realizar la compra a cualquier hora sin importar su ubicación geográfica.

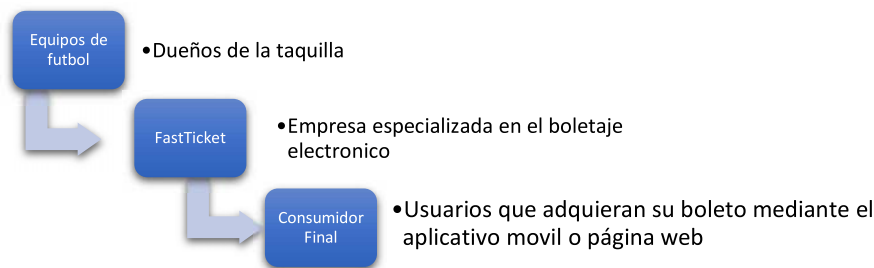
5.5.3 Tipos de canal de distribución

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria. (Miquel y Parra, p.57).

La estructura del canal de distribución del proyecto estará conformada por: Los equipos de fútbol participantes en la Liga Pro, empresa FastTicket desarrolladora del software comercial, el cliente final.

5.5.4 Estructura del canal de distribución

Figura No 3: Estructura del canal de distribución



5.6 Promoción

Busca generar una fidelidad por parte del usuario con el fin de perpetrarse en la mente de los consumidores como la mejor opción al momento de adquirir entradas para partidos de fútbol.

5.6.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional para utilizarse en el proyecto es el reforzamiento de la marca, para esto la empresa busca crear lealtad por parte de los consumidores hacia la marca, aprovechándose del malestar del sistema actual de boletaje para partidos de fútbol en especial los de mayor afluencia y enfatizando la pérdida de tiempo, incomodidad e inseguridad que se presentan en las inmediaciones de los estados en todo el país. Para esto la marca requerirá de *influencers* donde mediante un toque de humor, calidad y dominio la marca busca diferenciarse dando a conocer la utilidad que brinda al cliente. También se usará la estrategia de empuje ofertando membresías con las que podrán acceder a descuentos y promociones, tales como un súper hincha, donde al adquirir el pase anual se dará un descuento significativo para todo el paquete de entradas. Para Fast Ticket brindar una membresía anual será de gran importancia ya que, se está generando un valor agregado tanto para el consumidor como para el proyecto, debido a que gracias a esta estrategia se podrá abarcar más mercado al dar el descuento en el paquete anual y el proyecto recibirá el dinero de todo un año adelantado enfocándose en el principio básico del valor del dinero en el tiempo. Por otro lado, también se requerirá de la estrategia de jalar, la que busca captar mayor cantidad de usuarios mediante

publicidad en medios de comunicación como en redes sociales con el fin de dar a conocer el servicio ofertado.

5.6.2 Promoción de ventas

Para la promoción de la aplicación Fast Ticket se realizarán activaciones de marca en la mayoría de partidos de fútbol posibles, es decir, si hay un partido en el estadio de Liga por ejemplo, se pondrá una isla en las inmediaciones del estadio con promotoras repartiendo *flyers* con el nombre de la marca, dando a conocer el modelo del negocio y sus ventajas al utilizar el servicio ofertado, a su vez, se obsequiarán regalos para la gente que descargue en ese momento la aplicación y la recomienden a 20 contactos.

5.6.3 Publicidad

La publicidad por realizarse será principalmente por medios online y en redes sociales, contratando los paquetes de *adds* en Facebook, Instagram y YouTube. Simultáneamente se contratarán espacios publicitarios en radios deportivas y en canales locales. También con activaciones de marca en espacios públicos con gran afluencia de público tales como parque la Carolina, Malecón 2000, etc.

Para finalizar se contratará publicidad en otras aplicaciones o páginas web especializadas en fútbol tales como FotMod, Onefootball, All Football, etc. Donde se pondrá un banner de “compra aquí tu entrada” y al dar clic sobre él se redireccione al usuario directo a la aplicación móvil o a la página web de FastTicket.

5.6.4 Fuerza de Ventas

Dentro del organigrama del proyecto existirá el administrador, encargado de mantener un contacto directo tanto con los equipos de fútbol como con las marcas contratantes de publicidad dentro de la empresa, que va a realizar un seguimiento a sus necesidades para lograr incrementar las ventas y también servirá de gran contribución para futuras innovaciones que se pueda implementar en el negocio.

Tabla No 12: Diagnóstico de mercado

Diagnóstico de mercado	
Objetivo	Generar expectativa mediante campañas publicitarias donde se divulgará los beneficios del servicio ofertado
Fuentes de Negocio	Adquirir paquetes publicitarios en redes sociales, también pautar en radios deportivas y tv, contratar impulsadoras.
Detección de Insights	El sistema actual de boletaje genera una problemática fuerte a los usuarios que quieren acudir a los partidos de futbol ya que les representa largas horas en fila, inseguridad en las inmediaciones del estadio e incomodidad.
Tareas de medios	Generar expectativa mediante medios de comunicación y redes sociales, generar interacción con la marca, posicionar la marca dentro del consumidor ecuatoriano.

Tabla No 13: Planificación de puntos estratégicos

Planificación de puntos estratégicos	
Pagados	Contratar servicios de Adds en redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube). Pautas televisivas y radiales.
Propios	Página web, contenido de marca, aplicativo móvil.
Ganados	Reviews en tiendas virtuales y en Facebook, notas periodísticas en medios impresos y programas de radio y tv, boca a boca

Tabla No 14: Medición de resultados

Medición de Resultados	
Cobertura de campaña	La cobertura que abarco la campaña en redes sociales serán medidas según CTR, CPM, CPC, CPV. A su vez en radio y tv se usará la métrica de público de cada medio contratado.
Ganados	Publicaciones en blogs, páginas web, publicaciones en redes sociales, reviews.

Tabla No 15: Gastos de marketing

Gastos de Marketing										
AÑO										
Presupuesto	1	2	3	4	5					
CONSTRUCCIÓN DE MARCA										
	Retorno		Retorno		Retorno		Retorno		Retorno	
IMAGEN EXTERNA	4.500,00	6.900,00	4950	7000	5445	7150	5989,5	7430	6588,45	8900
IMPULSADORES	7.440,00	10.000,00	7.778,47	11.000,00	8.132,34	12.000,00				
MEDIOS DE COMUNICACIÓN										
Radio	7.500,00	12.000,00	7.500,00	13.000,00	7.500,00	13.000,00	4.000,00	10.000,00	4.000,00	10.000,00
TV	8.000,00	12.000,00	8.000,00	13.000,00	8.000,00	13.000,00	0,00		0,00	
MEDIOS DIGITALES										
Instagram	4.000,00	10.000,00	4.000,00	10.000,00	4.000,00	10.000,00	3.000,00	8.500,00	3.000,00	8.500,00
Facebook	4.000,00	10.000,00	4.000,00	10.000,00	4.000,00	10.000,00	3.000,00	8.500,00	3.000,00	8.500,00
Total Anual	35.440,00	60.900,00	36.228,47	64.000,00	37.077,34	65.150,00	15.989,50	34.430,00	16.588,45	35.900,00

5.6.5 Marketing directo

El marketing directo a realizarse para la aplicación Fast Ticket será por medio de un video, donde una persona esté hablando frente a una cámara y junto al presentador se encuentre un lugar donde se vendan tickets de la forma

tradicional, es decir, haciendo colas para adquirir el ticket del partido y que en ella haya una larga fila, ahí el presentador se dirigirá donde un cliente y le preguntará si está ahí para comprar un ticket, el cliente le responderá que sí, le dirá que ha estado esperando un largo tiempo y se muestre un poco inconforme, y justo cuando esté cerca de la ventanilla se agoten las entradas. En este momento aparece en escena un revendedor que dirá a 25\$ la entrada que costaba 10\$ y el señor la comprará, la cámara volverá a enfocar al presentador y él mismo dirá “esto no puede pasar más”. Ahí empezará la explicación sobre en qué consiste la aplicación y la ayuda que brindaría para evitar esas molestias al momento de comprar un *ticket*. Con esto se generará una conexión directa con los consumidores que quieran adquirir un *ticket* a un evento y además este video sería de forma interactiva y personal, con el objetivo de lograr captar más la atención de los consumidores para que usen la aplicación.

5.6.6 Relaciones públicas

El apoyo de medios de comunicación tradicionales, tales como tv, periódicos y radios, son un pilar fundamental en el proyecto, ya que, este tipo de canales van a ayudar a exponer el problema social que se crea cuando no se controla la reventa y los precios muy elevados que se llega a pagar por entradas de futbol, a su vez se va a crear una conciencia de tecnificar los procesos dentro del país, para así simplificar los mismos que mal acostumbraron a los clientes a que sean engorrosos e incómodos.

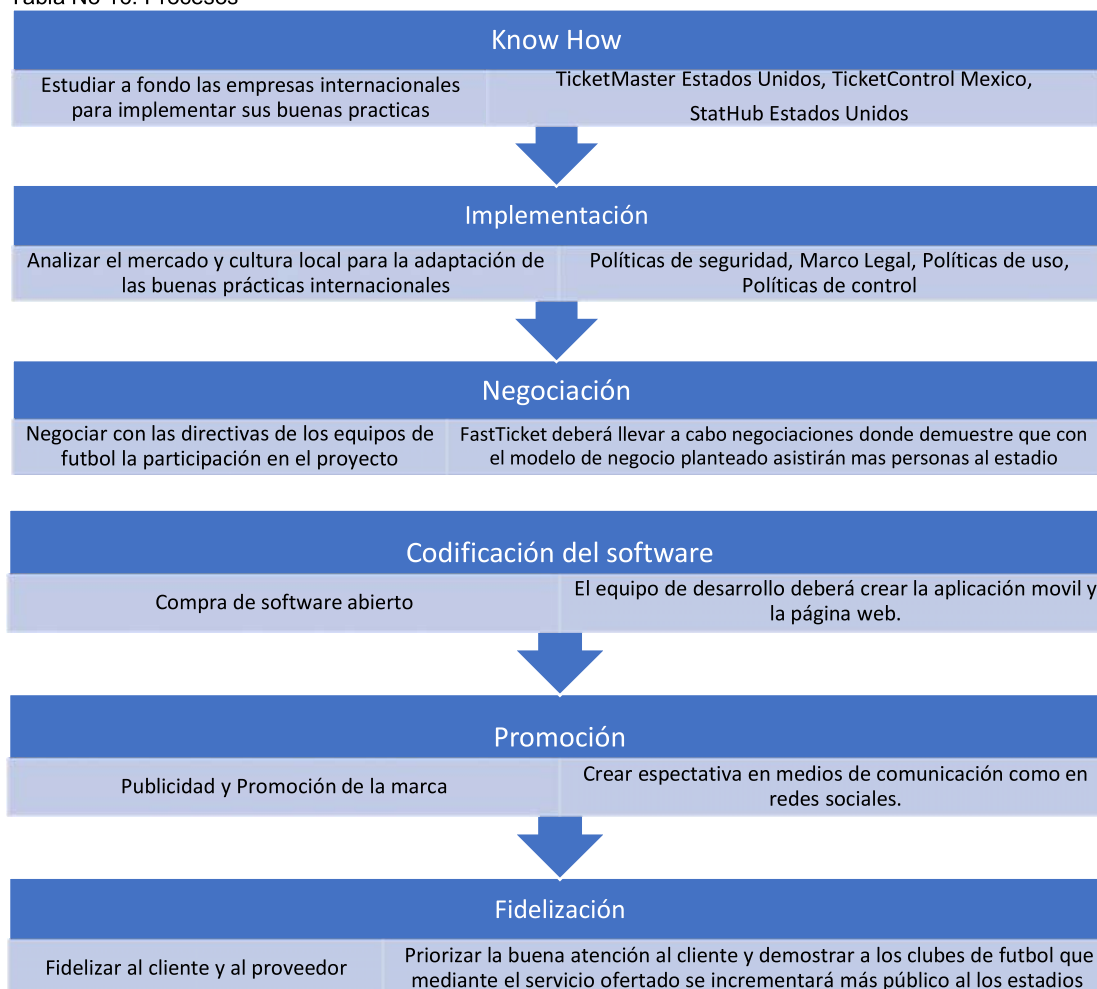
Gracias a esto se pedirá entrevistas en programas comunitarios para así dar a conocer la poca calidad de servicio al cliente que ya es habitual en el Ecuador y que si existen medios para cambiar esa mala realidad en la que se encuentra el país.

5.7 Personas

El personal que trabaje dentro de la empresa será un factor clave en la diferenciación que busca el proyecto, los colaboradores de cada peldaño de la organización deben estar constantemente capacitados para brindar un servicio de alta calidad, el cual estará basado en las buenas prácticas internacionales para alcanzar la ventaja competitiva interna que tendrá sobre otros competidores.

5.8 Procesos

Tabla No 16: Procesos



5.9 Evidencia Emocional

El futbol es un deporte que despierta pasiones en cualquier estrato económico, de tal forma, quienes quieran acceder a entradas de partidos de futbol cuando juega el equipo de su preferencia, buscarán la manera de asegurar su ingreso al estadio, sin importar incluso el valor a pagar. Actualmente existe el negocio de la reventa donde aficionados pagan hasta el triple del costo original para asegurar su entrada, y que mejor si lo hace de una manera cómoda y rápida al evitar filas, inseguridades, incomodidades y sobrecargos exagerados.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 MISIÓN:

Ofrecer a los consumidores ecuatorianos una alternativa completamente nueva de la más alta calidad e innovadora para la compra del boletaje e información de eventos deportivos de fútbol dentro del país, ofreciendo un servicio de alta seguridad y facilidad en la compra de entradas en línea, superando las expectativas de nuestros clientes para generar la rentabilidad esperada por los inversionistas.

6.1.2 VISIÓN:

Posicionar la marca como la empresa pionera en el mercado de comercialización y distribución de boletaje electrónico a partidos de fútbol, generando nuevos productos y servicios en el término de 3 años, anticipándose a las necesidades del consumidor para así fidelizar al cliente superando sus expectativas.

6.1.3 OBJETIVOS

Objetivo General:

Llegar a ser la empresa pionera y líder en la comercialización, información y distribución de boletaje a eventos deportivos en Ecuador, estudiando cuidadosamente las necesidades de los clientes, manteniendo una constante innovación para que se brinde el mejor servicio que solvante los problemas que puedan tener los usuarios al momento de adquirir entradas o información para un evento, se aprovechará la carencia de aplicativos móviles en el país y páginas web que brinden este tipo de servicio.

Objetivos Mediano Plazo

- Lograr vender por lo menos 1 entrada a cada partido categoría A el primer año.
- Lograr vender por lo menos 34 entradas a cada partido categoría AA el primer año.
- Lograr vender por lo menos 269 entradas a cada partido AAA el primer año.

- Posicionar a la aplicación en el top 10 de descargas, por lo menos 1 mes, en las tiendas virtuales tanto como AppStore y GooglePlay en cada año los primeros 3 años.
- Incrementar las ventas anuales por lo menos un 5%.
- Conseguir por lo menos 5 marcas que deseen ser auspiciantes de la empresa.
- Lograr al menos 20.000 descargas el primer año.
- Recuperar la inversión inicial máximo al tercer año.

Objetivos Largo Plazo:

- Para el año 2025 tener una participación en la venta de entradas de por lo menos el 45% del total de la taquilla en todos los partidos de futbol de la liga Pro.
- Para el año 2025 destacar como una de las 20 mejores aplicaciones con más descargas dentro del territorio ecuatoriano.
- Para el 2025 empezar a vender entradas de otros eventos en la aplicación o página web.
- Lograr triplicar el número de empresas que deseen ser auspiciantes de la empresa.
- Para el 2025 reducir al mínimo (20%) la rotación de personal.
- Para el 2025 incrementar los colaboradores de la empresa en un 35%.
- Para el 2025 mantener al 60% de los colaboradores capacitados en sus respectivas áreas.
- Incrementar en un 8% la utilidad anual cada año desde el 2020 hasta el 2026.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1 Mapa de procesos:

Tabla No 17: Mapa de procesos

Necesidad del cliente: Los hinchas buscan tener comodidad, facilidad y rapidez al momento de adquirir entradas a partidos de fútbol sin caer en cobros excesivos y maltratos por parte de la reventa	Procesos Clave				Satisfacción del cliente: Clientes que compraron sus entradas en menos de 5 minutos desde cualquier parte donde estén ubicados sin cobros excesivos ni abusos, y el ticket se encuentra en su celular o email
	Análisis de empresas internacionales del mismo tipo con buenas practicas	Gestión administrativa	Gestión Financiera	Gestión de publicidad	
	↓				
Procesos Estratégicos					
Implementación de las buenas prácticas internacionales con adaptación cultural al mercado ecuatoriano	Contratos con equipos de futbol Contratos con auspiciantes	Codificación de la página web y aplicación móvil	Plan de marketing. plan de medios. plan de operaciones.		
↓					
Procesos de Apoyo					
Proceso de medición y análisis de las estadísticas de descarga y uso de los medios digitales	Reuniones con las directivas de los equipos para análisis de afluencia de público	Mantenimiento y actualización de la aplicación y de la página web	Servicio al cliente, resolución de quejas, servicio post venta		

6.2.2.Descripción de procesos:

Gestión de buenas prácticas internacionales:

Es el proceso más importante de toda la cadena de actividades, debido a que es donde se muestra como las buenas prácticas serán adaptadas al mercado local mediante actividades mostradas en el flujograma de procesos.

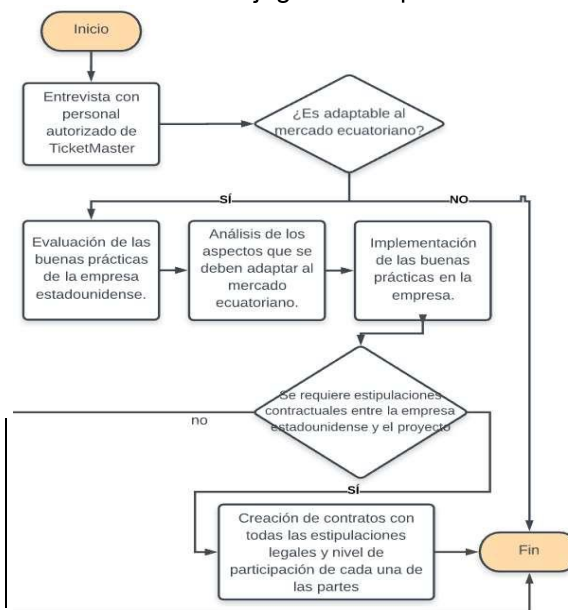


Figura No 4: Flujograma de buenas practicas

Desglose de actividades:*-Preproducción:*

1. Contratación de desarrolladores de aplicaciones electrónicas, los cuales deberán tener un perfil de ingenieros en sistemas especializados en codificación de programas web.
2. Reunión junto a los desarrolladores web para la planificación de las especificaciones técnicas que deberá poseer la aplicación junto a un esquema de operaciones que se deberá cumplir determinando tiempos, logística y entornos necesarios para la óptima creación de la aplicación móvil y el sitio web necesarios.
3. Compra de equipos tecnológicos necesarios que cumplan con las características solicitadas por los desarrolladores.
4. Búsqueda y alquiler de una oficina que cumpla las especificaciones técnicas necesarias para el óptimo funcionamiento de los servidores y equipos electrónicos. Donde también se pueda llevar a cabo las operaciones administrativas y financieras de la empresa.
5. Contratación del servicio de internet que cumpla con las especificaciones técnicas necesarias para el funcionamiento de los servidores y computadoras.
6. Contratación del equipo de apoyo administrativo y financiero de la empresa, el cual será reducido, ya que al ser una aplicación móvil el personal físico es mínimo comparado a empresas regulares. (Equipo de apoyo especificado en el organigrama organizacional en el punto 6.3).
7. Compra de suministros de oficina y adaptación de esta para el correcto funcionamiento de la organización.
8. Negociación de un acuerdo contractual con los equipos de fútbol de la Liga Pro-Ecuador, donde se estipulen cláusulas y participación de ambas empresas.

-Producción:

1. Los programadores desarrollarán un código fuente con las especificaciones técnicas dadas, cumpliendo estándares internacionales de seguridad el cual dará vida a la aplicación móvil.
2. Los programadores desarrollarán la página web con las mismas especificaciones que la aplicación móvil.

3. Se procederá a la compra de licencias y programas de seguridad especializados para pagos electrónicos.

4. Se procederá al pago de las tiendas móviles tanto Google play como Apple store. Esto es necesario para que nuestra aplicación se oferte en estas que son las 2 tiendas virtuales más grandes del mundo, llegando así al 95% de Smartphone.

-Proceso de adquisición de la aplicación por parte del cliente:

1. Proceso de publicidad a más de radio, televisión y redes sociales, en todos los eventos deportivos con los que se tenga convenios y alianzas colaborativas, también en centros comerciales y plazas de mayor afluencia de público.

2. El cliente se enterará de nuestra aplicación por medio de la publicidad.

3. El cliente procederá a bajarse la aplicación web mediante Google Play (para Android) y Apple Store (para IOS).

4. El primer paso en la aplicación es crear un usuario con su localización y preferencias que se dividirán en 3 categorías: país, liga, equipo.

5. Se abre la aplicación tomando en cuenta los gustos de cada usuario y brinda sugerencias que se desplegarán con toda la información de los partidos que podrían gustarle a cada usuario, junto a notificaciones en tiempo real de eventos cerca del cliente, asimismo tendrá amplia información de las ligas más importantes del mundo.

6. Se despliega junto a la información del partido, que esté interesado el usuario, un botón de “comprar entradas”.

7. Si el cliente quiere comprar las entradas deberá llenar sus datos personales junto a los datos de la tarjeta de crédito.

8. Se procede a la confirmación del pago.

9. ¡LISTO! El *ticket* será mandado vía email y estará en la misma aplicación para ser presentado con un código QR único para evitar falsificaciones, este será escaneado al momento de entrar al espectáculo, el mismo podrá ser impreso si el cliente lo cree necesario.

Flujograma de procesos:

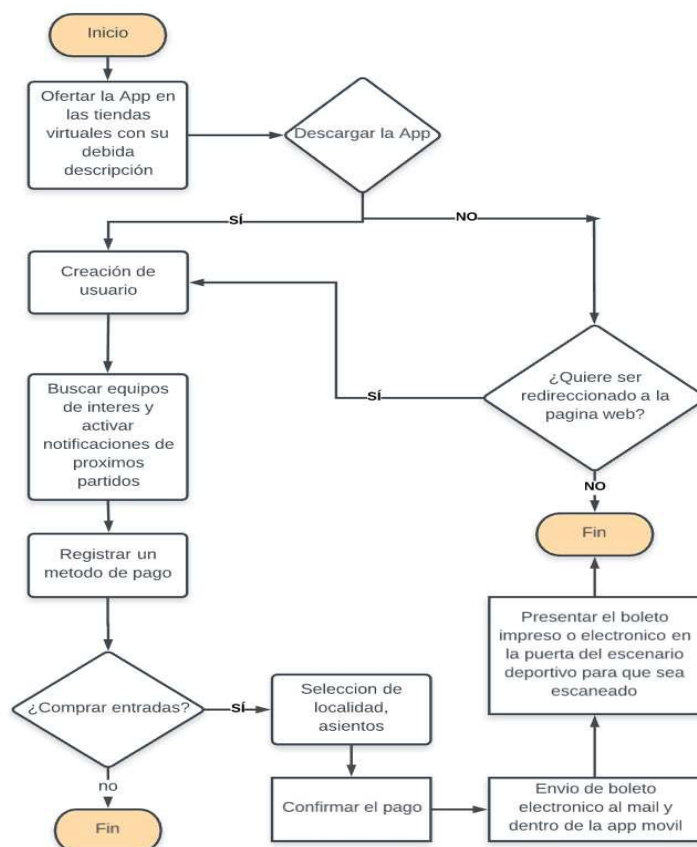


Figura No 5: Flujograma de procesos

6.2.3 Requerimientos:

Para el normal desenvolvimiento de las actividades del flujo de proceso es necesario contar con los implementos que se detallan a continuación.

Tabla No 18: Requerimientos

Actividad	Requerimientos
Instalación de la APP	Se crea una cuenta como desarrollador tanto en GOOGLE PLAY como en APPLE STORE, se prosigue con el contrato digital y pago anual.
Creación, interfaz y software de la aplicación	Servidores de 4,8 GHz para mantener el flujo de actividades. Computadora con un procesador Intel Core 1.7 de 9na generación, memoria RAM de 16gb y memoria física de 2 terabytes.
Pago con tarjeta de crédito o débito	Compra de software SYMBIAN que es un sistema de pago oficial que cumple con estándares de seguridad y que posee las licencias oficiales para poder trabajar con tarjetas MasterCard, Visa, American Express, Discovery (Diners). B2C: Business to Consumer: Operaciones entre un consumidor y un comercio.

6.3 Estructura organizacional:

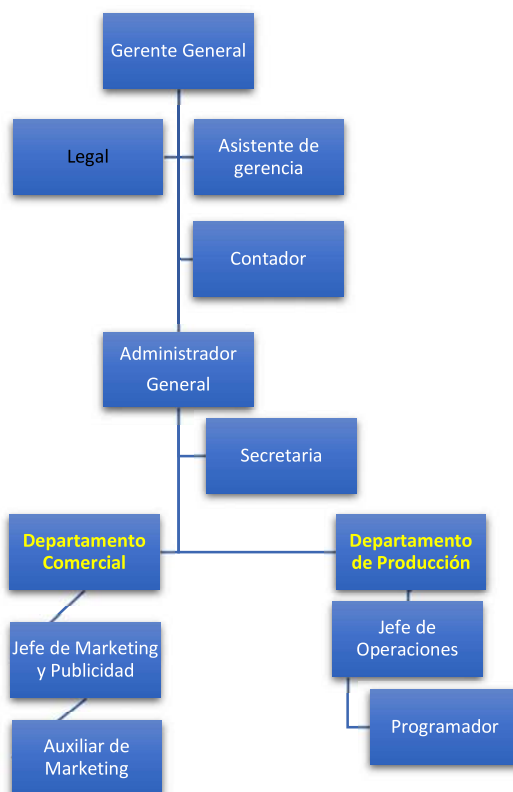


Figura No 6: Estructura organizacional

6.3.1 Desglose:

Tabla No 19: Desglose de nómina

Cargo	Perfil Académico	Experiencia	Sueldo	Funciones
Gerente general	Ingeniero Comercial	2 año	\$ 1000	Controlar todo el proceso de la compañía y toma de decisiones donde exista incertidumbre, pago del personal.
Asistente de gerencia	Estudiante de carreras administrativas	estudiante de carreras administrativas	\$ 500	Programar citas, organizar peticiones según relevancia e importancia, escribir memos, difusión de información masiva dentro y fuera de la compañía, otros.
Contador	Contador	2 años	\$ 625	Llevar a cabo la contabilidad del negocio, acción inmediata ante cualquier movimiento sospechoso o riesgoso de dinero, proporciona opciones de endeudamiento.
Abogado	Abogado	2 años	comisión	Papeleo legal para el óptimo funcionamiento de la empresa, cumpliendo todos los aspectos legales que se deba cumplir.
Jefe de marketing y publicidad	Licenciado en Marketing y/o publicidad	2 años	\$ 900	Realización de estudios de mercado, desarrollo de la estrategia de marketing, gestiona las relaciones con los clientes, creación de publicidad tanto en medios normales como en redes sociales.
Auxiliar de marketing	Estudiante de Marketing	Estudiante me marketing	\$ 650	Apoyar en todas las operaciones que el jefe de marketing efectúe.
Jefe de Operaciones	Ingeniero en sistemas	2 años	\$ 900	Creación y mantenimiento de la aplicación y página web, contratación de sistemas de seguridad para pago online, supervisión del óptimo funcionamiento de los equipos tecnológicos.

Programador	Ingeniero en sistemas	2 años	\$ 750	Apoyo en la programación que desarrolla el jefe de operaciones.
Administrador	Ingeniero Comercial y/o carreras afines	2 años	\$ 900	Planificación y control de actividades dentro de la empresa, búsqueda y negociación de alianzas comerciales y patrocinios, adquisición de insumos de oficina y equipos tecnológicos, capacitación y motivación a los empleados, bienestar laboral, Proceso de selección de personal
Secretaria de administración	Estudiante de administración	estudiante de administración	\$ 500	Realizar la planificación y búsqueda de nuevo personal, agendar citas y papeleo de los empleados, apoyar en las actividades del administrador

6.4 Cadena de valor

Tabla No 20: Cadena de valor

ACTIVIDADES DE APOYO				
ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
PLANIFICACIÓN		CONTROL		FINANCIACIÓN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
BÚSQUEDA DE PERSONAL		CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		FORMACIÓN DEL PERSONAL (CAPACITACIÓN)
DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA				
GESTIÓN O DISEÑO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA APLICACIÓN (INVESTIGACIÓN DE MERCADO)		INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
ABASTECIMIENTO (COMPRAS)				
COMPRA DE TECNOLOGÍA PARA FAST TICKET		COMPRA DE LOS DIFERENTES INMUEBLES		COMPRA DE LA PUBLICIDAD NECESARIA
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POST VENTAS
ADQUISICIÓN DE PLATAFORMAS VIRTUALES	FABRICACIÓN DE LOS EVENTOS DENTRO DE LA APLICACIÓN	ENTREGA ENTRADAS	PUBLICIDAD	CONSUMIDOR FRECUENTE
RECEPCIÓN DE DATOS	SOLICITUD DE ENTRADAS (Para reserva o compra)	MANEJO DE DEPÓSITOS	PROMOCIONES, DESCUENTOS	RESOLUCIÓN DE QUEJAS
ADQUISICIÓN DE ALIANZAS		PREPARACIÓN DE INFORMES		

EXPLICACIÓN:

ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

1. PLANIFICACIÓN

Va a consistir en la realización de un esquema semestral, para determinar las actividades que se deban implementar de las buenas prácticas internacionales, como investigación, negociación con los equipos de futbol, renovación de la página web, pago a proveedores, declaración de impuestos, etc., con tiempos bien definidos dentro de este, así como también los encargados de realizar cada actividad. Realizando esto se plantea brindar valor al cliente dándole un desarrollo óptimo de las diferentes áreas que componen la estructura de la empresa y también se debe realizar una lista de requerimientos necesarios para la selección de proveedores y alianzas con empresas de entretenimiento.

2. CONTROL

En esta subdivisión se genera valor para el cliente realizando seguimiento a los procesos planteados en el apartado anterior, para:

- Tener constancia del cumplimiento de las actividades de planificación, para saber que se hayan llevado a cabo de la manera correcta, cumpliendo con los requerimientos necesarios y legales dependiendo de la actividad que se esté analizando siguiendo los procesos de las buenas prácticas internacionales.
- Al mismo tiempo se pretende conocer si los resultados que se obtuvieron fueron los esperados, evaluando de esta manera si el personal que se contrata es competente para realizar las funciones que se le encomienda (si se necesita de capacitación o reemplazo de personal en el peor de los casos).

3. FINANCIACIÓN

Este departamento es el encargado del registro contable de las transacciones que se realicen para la administración y mantenimiento de la aplicación, es el encargado de la declaración de las facturas que se registren (ya sea de los clientes o proveedores), de la realización de los libros diarios, las declaraciones de impuestos, los balances mensuales y anuales, de igual manera, el cierre de año, incluyendo también otras actividades económicas que puedan relacionarse con la empresa, cumpliendo lo dictado por la ley (“obligado a llevar contabilidad”). Así también se puede determinar y conocer la capacidad de liquidez y rentabilidad del proyecto, lo que generara valor para los inversionistas y proveedores, para poder continuar creciendo en el mercado.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. BÚSQUEDA DE PERSONAL

Se empieza con determinar el número de empleados necesarios, basados en la adaptación de las buenas prácticas internacionales, para esto se debe:

- Hacer de conocimiento público que la empresa está contratando personal para diferentes áreas y así tener varias personas interesadas en los puestos de trabajo.
- Analizar y armar los perfiles necesarios para la contratación de personal.
- Especificar la información que se desea que el nuevo empleado posea (desde el grado de estudio, la experiencia que se requiere para la contratación, el sueldo tentativo de pago del nuevo empleado, las competencias necesarias e igualmente las funciones que este va a desempeñar dentro de la empresa), según los puestos que la empresa tenga disponible.

- Por consiguiente, se procede a tener dos entrevistas, la primera en la cual se filtrará o seleccionará a los mejores candidatos de acuerdo a la entrevista, así como también la información de sus hojas de vida, para luego tener la segunda entrevista, que consiste en realizar pruebas al candidato de acuerdo con el puesto para el que esté aplicando.
- Aquellas personas que hayan obtenido los mejores resultados serán los seleccionados para ser contratados y así formar parte de esta empresa y creación de esta aplicación.

Generando valor al cliente al tener personal apto para el puesto.

2. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

En esta sección es donde se elabora el contrato, compromiso del empleador como del empleado, donde se especifica las funciones que el trabajador llevará a cabo, las horas que este debe cumplir, obligaciones y derechos que este tiene, como el pago que la empresa se compromete a tener con el trabajador por la prestación de sus servicios en un determinado período de tiempo. En el contrato también se establece la penalidad que tendrá el trabajador en caso de incumplimiento de alguna regla que se especifica en el mismo. Después se procede al registro del trabajador en el IESS como lo estipula la ley. Generando valor tanto al cliente como para el proveedor por cumplir lo estipulado por la ley.

3. FORMACIÓN DEL PERSONAL (CAPACITACIÓN)

Finalizando la contratación, el trabajador puede empezar a laborar dentro de la empresa para lo cual es necesario que este tenga una capacitación, que le brinde información más detallada sobre el tipo de proyecto y aplicación que se planea realizar, y a su vez darle a conocer cuál es su jefe superior y equipo de trabajo.

En esta capacitación se incluyen temas como el mercado a donde va dirigido el proyecto, los objetivos que se desean realizar con el mismo y las alianzas que tiene la empresa para poder ingresar al mercado de una forma rentable; la capacitación es diferente de acuerdo con el área que se vaya a dedicar el trabajador, además de la implementación de las buenas prácticas para un mejor desempeño laboral teniendo así un personal que está listo para desempeñar sus

actividades de la mejor manera. Generando valor al cliente ya que el personal de la empresa esta bien capacitado con las mejores prácticas internacionales.

4. SISTEMA DE REMUNERACIÓN AL PERSONAL

En esta sección se analiza la forma de mantener motivado al personal que se contrató, para que así aumente su productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio que se debe brindar al cliente, además que continúen deseando ser parte de Fast Ticket.

Para lograrlo primero se debe tener un buen clima laboral dentro de la empresa y una buena relación entre los trabajadores, también se debe reconocer el buen desempeño, ya sea por medio de un reconocimiento por su por la excelencia de su trabajo o un otorgamiento de forma monetaria como bonos, capacitaciones gratuitas, entradas gratis algunos eventos o con un cierto porcentaje de descuento. Así se logra generar valor por medio de contar con un personal se encuentre motivado y sienta que su desempeño laboral no es sólo una obligación sino una ayuda para su crecimiento personal.

DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA

1. GESTIÓN O DISEÑO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA APLICACIÓN (INVESTIGACIÓN DE MERCADO)

En este departamento primero se deben tener las investigaciones del mercado donde se planea vincular las mejores prácticas internacionales que puedan ser llevadas al proyecto, las cuales serán realizadas cada seis meses, ya que, los partidos se realizan de forma semanal pero cada seis meses se debe estudiar el mercado que más uso le da a la aplicación.

Al tener la investigación de mercado se conoce las nuevas tendencias, innovaciones de la aplicación o maneras de mejorar la misma para no sólo mantener los consumidores frecuentes sino atraer a más consumidores para que se descarguen y usen la aplicación y así tener una mejor rentabilidad.

ABASTECIMIENTO (COMPRAS)

1. COMPRA DE TECNOLOGÍA PARA FAST TICKET

Al ser Fast Ticket una empresa que se va a dedicar a la creación de una aplicación para la compra o reservación de tickets de diferentes eventos deportivos en el país, primero se debe hacer un inventario de los componentes

y maquinaria necesaria para la creación y mantenimiento de la aplicación (computadoras, bases de datos, servidores), una vez que esté claro que se necesita, se realizará una cotización de los mismos, de estas cotizaciones se escoge la que más le convenga a Fast Ticket, teniendo en cuenta la calidad como eje principal y el precio del mismo. Luego se realiza la adquisición de los equipos necesarios para la elaboración y mantenimiento de la aplicación. Posterior a esto, se hace el pago necesario por la maquinaria adquirida, el vendedor emite una factura y esta se pasa al departamento ejecutivo, donde la persona encargada de finanzas lo registre dentro de los costos de operación.

2. COMPRA DE LOS DIFERENTES INMUEBLES

Se procede a hacer lo mismo que en el anterior rubro, pero con inmuebles necesarios para uso de los empleados dentro de la empresa como: escritorios, sillas y suministros de oficina. Dando comodidad al cliente que visite las instalaciones.

3. COMPRA DE LA PUBLICIDAD NECESARIA

De igual manera que con la maquinaria, se sigue el mismo procedimiento con la publicidad, con la diferencia que para la publicidad se debe hacer un estudio de marketing para saber la forma en la que más llamaría la atención nuestra aplicación, ya sea, por redes sociales, mallas publicitarias, publicidad en la radio o televisión, etc.

LOGÍSTICA INTERNA

1. ADQUISICIÓN DE PLATAFORMAS VIRTUALES

De igual manera que con la maquinaria, se compra o crean (dependiendo la mejor opción según nuestro programador), las plataformas que resistan el mantenimiento, innovación y pago por medio de nuestra aplicación.

2. RECEPCIÓN DE DATOS

En esta sección es donde nuestro departamento comercial analiza cuales eventos tienen mayor fuerza en el mercado para que FAST TICKET pueda vender por medio de sus plataformas. Se reciben los datos de la posible demanda y la preferencia de los clientes frecuentes, como del mercado donde se quiere llegar para continuar generando más acogida.

3. ADQUISICIÓN DE ALIANZAS

Luego de la recepción de datos, se lleva a cabo las alianzas con los equipos de futbol con los cuales se trabajaría y donde se tendría acceso a vender las entradas o reservaciones de los partidos que realicen.

OPERACIONES

1. FABRICACIÓN DE LOS EVENTOS DENTRO DE LA APLICACIÓN

Se debe llevar a cabo un registro cada seis meses de los partidos de futbol a realizarse en el país, para que se proceda a incluir en la plataforma de la aplicación y que los clientes tengan tiempo para comprar el mismo.

2. SOLICITUD DE ENTRADAS (Para compra)

Dentro de la plataforma al momento de entrar y registrarse, automáticamente el cliente puede acceder a comprar los partidos que más le interesen.

LOGÍSTICA EXTERNA

1. ENTREGA ENTRADAS

Se trata de la entrega de las entradas adquiridas por los clientes, los cuales pueden ser de forma virtual enviándoles al mail con un código QR de seguridad único en el sistema por cliente y que también estarán en la aplicación móvil.

2. MANEJO DE DEPÓSITOS

Luego de que el cliente adquiera su entrada virtualmente se procede a la recepción del pago de acuerdo con el evento que haya comprado en dólares, se puede realizar por medio de tarjeta de crédito o débito facilitando al cliente ahorrándole tiempo, ya que, al momento de que la persona realice su compra o reservación solo debe incluir los datos de su tarjeta de crédito y automáticamente se realiza el pago.

3. PREPARACIÓN DE INFORMES

En esta sección es donde se evalúa el comportamiento y preferencias de los clientes, se realizan informes mensuales siguiendo las buenas prácticas internacionales de los partidos con más afluencia de público para tener conocimiento de cuáles son los eventos que pueden dar mayores réditos económicos a la empresa.

MARKETING Y VENTAS

1. PUBLICIDAD

Dentro de esta división de la cadena de valor se encuentran las diferentes formas que Fast Ticket realizará para poder entrar al mercado y a la mente del consumidor, se planea tener una página web de la aplicación, donde estarán enlistados cada uno de los partidos que se podrán adquirir por medio de la aplicación, se realizará publicidad en las diferentes redes sociales existentes (Facebook, Instagram, etc.), por último se tendrá mallas publicitarias en puntos clave de la ciudad con imágenes de los diferentes eventos, para así hacer más llamativa la publicidad y dar a conocer nuestra aplicación.

2. PROMOCIONES/DESCUENTOS

En esta sección se lleva a cabo la elaboración de promociones y descuentos dentro de la aplicación, como descuentos por invitar a 20 amigos o paquetes anuales. También se ofrecerá un descuento para los eventos que estén disponibles dentro del mes del cumpleaños de cada cliente.

SERVICIOS POST VENTAS

1. CONSUMIDOR FRECUENTE

En esta sección se crea una fidelización con nuestros clientes frecuentes, aquellas personas que adquieran sus entradas a los diferentes eventos por medio de nuestras plataformas con frecuencia, podrán acumular puntos y canjearlos por descuentos, lo cual es una adaptación de las buenas prácticas internacionales.

2. RESOLUCIÓN DE QUEJAS

Se gestionará y solucionará los problemas o quejas que hayan tenido nuestros clientes adaptando las buenas prácticas internacionales, para así mejorar cada vez más el servicio, por medio de mejoras en la aplicación y página web.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

El proyecto de Fast Ticket tendrá dos fuentes de ingresos:

1. Como principal ingreso del proyecto será el valor porcentual que se cobrará como coste del servicio contratado, el cual está diferenciado en 3 tarifas dependiendo la expectativa que genere cada partido, para llevar a cabo estas categorías se tomaron en cuenta los datos de afluencia de público del torneo

2018 (Tabla No 6: Promedio de asistentes por equipos 2018) y se repartieron en tres categorías, los cotejos que tuvieron hasta un 30% de asistencia, del total de la capacidad de su estadio, son considerados partidos A, en los cuales se cobrará un 15% de comisión sobre el valor de cada entrada. Por otra parte, son considerados partidos AA los encuentros que tuvieron una ocupación entre el 31% al 60%, y se cobrará el 25% sobre el valor de cada entrada. Y para finalizar, se tienen los partidos AAA los cuales son considerados a los cotejos que reflejaron una asistencia mayor del 61%, a estos últimos se cobrará un 30% sobre el valor de cada entrada.

Cabe recalcar que se intentó ser lo más realista posible al momento de la expectativa de afluencia de público, debido a eso se estudió, uno en uno, los datos arrojados por la Ecuafutbol para cada partido y cada equipo junto a la capacidad de sus respectivos estadios, donde actúan como locales, sacando un promedio y diferenciando las realidades de cada equipo y ciudad, debido a eso se evidencia que en partidos categoría A se obtiene un promedio del 5% de ocupación y al de la categoría AA solo un 29% de ocupación. Esto sumado a que al ser un proyecto nuevo se espera cubrir solo entre el 10% y el 30% del total de público que asistirá a dichos encuentros. Pese a toda la aclaración antes expuesta, el redito económico que tiene el proyecto sigue siendo muy interesante, ya que, al ser un servicio en línea los costos de producción son mínimos.

2. El segundo ingreso percibido por el proyecto será el de publicidad, dicho ingreso corresponderá a un pago de 4 centavos de dólar por cada clic que los usuarios de Fast Ticket realicen sobre el banner, donde aparecerá la marca contratante. Para esto se consideró poner el precio de 4 centavos, y llegar al 33% de los clics que logra el promedio de la industria y la métrica usada por Google para medir el alcance y el tráfico que generan sus anuncios (Google, 2019), poniendo como meta obtener 23.719 clics al mes resultando como un ingreso mensual de \$948.72.

Tabla No 21: Ingresos

	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS AAA	130.252,65	136.765,28	143.603,55	150.783,72	158.322,91
INGRESOS AA	37.780,82	39.669,86	41.653,35	43.736,02	45.922,82
INGRESOS A	26.183,01	27.492,16	28.866,76	30.310,10	31.825,61
TOTAL VENTAS	194.216,47	203.927,30	214.123,66	224.829,85	236.071,34

Tomado de: Tabla n°6 afluencia de publico

Con respecto a los gastos, se proyectó un escenario con los datos de la inflación que tiene el país, recuperados en los últimos 5 años, del banco central del Ecuador. La cual corresponda a un porcentaje de 0.61%

Tabla No 22: Gastos administrativos

	2020	2021	2022	2023	2024
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
SUELDOS Y SALARIOS	110.863,55	115.907,13	121.180,16	126.693,08	132.456,80
SERVICIOS BÁSICOS	3.000,00	3.022,50	3.045,17	3.068,01	3.091,02
DEPRECIACIÓN	2.677,50	2.677,50	3.937,50	3.937,50	3.937,50
ÚTILES DE OFICINA	1.200,00	1.209,00	1.218,07	1.227,20	1.236,41
= TOTAL GTOS. ADMINISTRAT.	117.741,05	122.816,13	129.380,89	134.925,79	140.721,72

Tabla No 23: Gastos de ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
GASTOS VENTAS					
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000,00				
IMAGEN EXTERNA	4.500,00	4.950,00	5.445,00	5.989,50	6.588,45
IMPULSADORES	7.440,00	7.778,47	8.132,34		
PUBLICIDAD	23.500,00	23.676,25	23.853,82	12.032,73	12.122,97
ARRIENDOS	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
MANTENIMIENTO GENERAL	2.400,00	2.418,00	2.436,14	2.454,41	2.472,81
ACTIVACION DE MARCA	9.176,00	9.176,00	10.376,00	10.376,00	10.376,00
TOTAL GASTOS VENTAS	54.016,00	54.598,72	57.503,30	38.838,63	40.344,84
TOTAL GTOS. OPERACIONAL	171.757,05	177.414,85	186.884,19	173.764,42	181.066,56

Los gastos de constitución de empresa se reflejan solo en el primer año de la creación de la compañía, ya que, se debe incurrir en gastos burocráticos de ley para la debida inscripción de la empresa. A su vez se incurre en gastos de imagen externa para las diferentes campañas de activación de marca detallados en el plan de marketing, por otro lado, se tiene como gastos los pagos a impulsores los cuales se utilizarán en los primeros tres años para llamar la atención y crear fidelidad de marca al igual que la publicidad la cual será muy activa en los tres primeros años, disminuyendo paulatinamente desde el cuarto año en adelante, Sin embargo, después del quinto año se deberá invertir de nuevo en un plan de marketing.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.

A continuación, se procede a analizar la inversión inicial requerida por parte de los accionistas de la empresa; adicionalmente, se presenta la estructura de capital y el capital de trabajo que el proyecto requerirá para su óptimo funcionamiento.

7.2.1 Inversión inicial:

Se necesitará \$40.000 como inversión inicial para dar arranque al proyecto, dicha inversión se desglosa de la siguiente manera:

Tabla No 24: Inversión inicial

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
	Caja - Bancos		12.150,00
1	Caja - Bancos	12.150,00	12.150,00
	Edificios		-
1			
	Intangibles		15.000,00
1	desarrollo web	15.000,00	15.000,00
	Muebles y Enseres		3.850,00
2	servidores web	1.200,00	2.400,00
1	Muebles	1.000,00	1.000,00
1	Router	450,00	450,00
	Equipo de Oficina		7.100,00
1	Cafetera	200,00	200,00
10	Equios celulares	300,00	3.000,00
8	Computadores de Escritorio	375,00	3.000,00
1	TV 55"	900,00	900,00
	Equipo de Computación		1.900,00
1	Computadora de desarrollador	1.100,00	1.100,00
1	Copiadora/Impresora	800,00	800,00
TOTAL			40.000,00

La inversión en el desarrollo de la aplicación web es la más importante, ya que, dicha cuenta corresponde a la creación total tanto de la aplicación móvil como de la página web. Mientras que se presenta una fuerte inversión, tanto en el mobiliario como en el equipo de oficina, donde resaltan los equipos electrónicos, ya que, al ser una aplicación móvil es fundamental contar con servidores web, internet de alta calidad y computadoras para los desarrolladores. Cabe resaltar que se llevará a cabo una reversión de los servidores web, puesto que, gracias al aumento programado de clientes, se necesitará un mayor soporte de la data.

7.2.2 Estructura de financiamiento:

El financiamiento del proyecto se dará por medio de un préstamo a la entidad bancaria Banco Prohubanco el cual será de \$20.000 por un plazo de 24

meses, dicho banco maneja una tasa activa para PYMES del 11.83% anual, dando cuotas mensuales de \$939,88 por 2 años, y la otra mitad será por medio de capital propio de los accionistas de la empresa.

Tabla No 25: Razón de endeudamiento

Tasa anual	11,83%
Periodos	24
Préstamo por	20.000,00
Pagos al año	12
Anualidad	939,88

Adaptado de: Produbanco

Dando una razón de endeudamiento de 1,7 porque la estructura de capital está conformada por un 50% de capital de los accionistas y el otro 50% por el préstamo a la institución bancaria.

7.2.3 Capital de trabajo:

El capital de trabajo que se necesitará para llevar a cabo el proyecto es de \$42.269,89 puesto que se evidencia flujos de caja no tan llamativos los primeros dos años de instaurada la empresa, de igual manera se recomienda una inyección de capital por parte de los accionistas de la empresa hasta que el servicio se logre posicionar en el mercado y tenga una mayor participación dentro de la industria, a partir del mes 25 se empezará a evidenciar un mayor rédito económico que nos arroja el flujo de efectivo.

Tabla No 26: Capital de trabajo

Calculo del capital de trabajo	
Gastos operativos anuales	171757,05
(-) Depreciación	2677,50
TOTAL GASTOS ANUALES	169079,55
TOTAL GASTO MENSUAL	14089,96
Capital de trabajo	42269,89

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

En este punto se procederá a realizar el análisis de los estados financieros del proyecto que “pone en manifiesto la situación económica de una entidad en un momento específico de su vida. Este elemento está conformado por tres conceptos muy usados dentro de los estados financieros: el activo, el pasivo y el patrimonio neto”. (Raffino, 2019, pág. 129)

7.3.1 Proyección de estado de resultados:

El estado de resultados del proyecto nos presenta tanto los ingresos como egresos que la empresa tendrá en los cinco primeros años de funcionamiento, en el cual se verán reflejadas las proyecciones e incrementos de costos y ventas que se tendrá en este lapso. A su vez, presenta el interés que la entidad bancaria cobrará por el préstamo para el financiamiento de la mitad del proyecto, también se muestra las cargas arancelarias, lo que se restará de la utilidad operativa para obtener la utilidad neta del proyecto.

Tabla No 27: Estado de resultados

Fecha:

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	194.216,47	203.927,30	214.123,66	224.829,85	236.071,34
Gastos Operacionales	171.757,05	177.414,85	186.884,19	173.764,42	181.066,56
UTILIDAD OPERACIONAL	22.459,42	26.512,45	27.239,47	51.065,43	55.004,78
Gastos Financieros	1.866,51	690,66	-		
Otros Ingresos					
Otros Egresos					
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	20.592,91	25.821,78	27.239,47	51.065,43	55.004,78
15% Participación Trabajadores	3.088,94	3.873,27	4.085,92	7.659,81	8.250,72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.503,97	21.948,52	23.153,55	43.405,61	46.754,07
22% Impuesto a la Renta	3.850,87	4.828,67	5.093,78	9.549,24	10.285,89
UTILIDAD NETA	13.653,10	17.119,84	18.059,77	33.856,38	36.468,17
10% Reserva Legal	1.365,31	1.711,98	1.805,98	3.385,64	3.646,82
UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACC.	12.287,79	15.407,86	16.253,79	30.470,74	32.821,35

La participación de los trabajadores es del 15% debido a lo estipulado por el Código del Trabajo artículo 97, este dicta que: “Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas” (H. Congreso Nacional, 2012).

A su vez, se destinará el 22% de la utilidad operativa del proyecto, para cancelar el rubro del impuesto a la renta cumpliendo con la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en su artículo Art. 37 el cual señala que “Tarifa del impuesto a la renta para sociedades.- Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible” (SRI informa, 2018)

Cabe recalcar que el proyecto presenta utilidad operativa desde el primer año, por ende, desde el año uno se pagarán los impuestos a la renta y a los colaboradores, recapitalizando el restante para la empresa.

7.3.2 Balance de Situación financiera:

En el balance de situación financiera se reflejan los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa en un plazo de 5 años.

En el caso de Fast ticket se tiene una depreciación anual en la maquinaria tecnológica, ya que, los equipos se deprecian, lo cual genera una reinversión en estos equipos en el año tres, de igual manera, se evidencia un aumento en el efectivo a partir del año tres gracias al aumento en las ventas, lo que deriva en una mayor utilidad.

Gracias a que el proyecto es un servicio, no se tendrán cuentas por cobrar, puesto que, el proyecto es un intermediario entre el productor y el cliente final, evitando también inventarios.

La depreciación de los activos no corrientes se ven reflejados en el modelo financiero, tomando en cuenta que en el año tres se realizará una compra de servidores, lo cual desacelerará el decrecimiento de esta cuenta. De la misma forma, se muestra un incremento sostenido en el efectivo del proyecto gracias al incremento de las ventas lo que derivará en una utilidad mayor y por ende un aumento tanto en la utilidad retenida como en los impuestos a pagar.

Tabla No 28: Balance de Situación financiera

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja - Bancos	21.093,22	25.901,62	34.875,14	68.510,07	97.114,76
Total Activos Corrientes	21.093,22	25.901,62	34.875,14	68.510,07	97.114,76
Activos No Corrientes					
Intangibles	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Muebles y Enseres	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00
Equipo de Computación	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
Equipo de Oficina	7.100,00	7.100,00	14.100,00	14.100,00	14.100,00
Depreciación Acumulada	(2.677,50)	(5.355,00)	(9.292,50)	(13.230,00)	(17.167,50)
Total Activos No Corrientes	25.172,50	22.495,00	25.557,50	21.620,00	17.682,50
TOTAL ACTIVOS	46.265,72	48.396,62	60.432,64	90.130,07	114.797,26
PATRIMONIO Y PASIVO					
Patrimonio					
Capital	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reserva Legal	1.365,31	3.077,29	4.883,27	8.268,91	11.915,73
Utilidades Retenidas	7.372,67	16.617,39	26.369,66	44.652,11	64.344,92
Total Patrimonio	28.737,98	39.694,68	51.252,93	72.921,02	96.260,65
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Obligaciones Bancarias	10.587,92				
Participación Trabajadores	3.088,94	3.873,27	4.085,92	7.659,81	8.250,72
Impuesto a la Renta	3.850,87	4.828,67	5.093,78	9.549,24	10.285,89
Total Pasivo Corrientes	17.527,74	8.701,94	9.179,70	17.209,05	18.536,61
Total Pasivo	17.527,74	8.701,94	9.179,70	17.209,05	18.536,61
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	46.265,72	48.396,62	60.432,64	90.130,07	114.797,26

7.3.3. Estado de flujo de efectivo:

En el estado de flujo de efectivo se reflejan tanto los ingresos como los egresos de efectivo que la empresa obtendrá, evidenciando el menor crecimiento de efectivo que se tiene en los primeros dos años, debido a que, estos dos años son los más difíciles para la empresa, ya que, no está posicionada y deberá ganar un puesto en la industria. No obstante, se puede observar que desde el año tres la compañía empieza a generar un aumento en el efectivo por el incremento de ventas, gracias a esto la empresa llegará a ser auto sostenible.

Tabla No 29: Flujo de efectivo

ENTRADAS	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS AL CONTADO	194.216,47	203.927,30	214.123,66	224.829,85	236.071,34
TOTAL ENTRADAS	194.216,47	203.927,30	214.123,66	224.829,85	236.071,34
SALIDAS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	117.741,05	122.816,13	129.380,89	134.925,79	140.721,72
- DEPRECIACIÓN	- 2.677,50	- 2.677,50	- 3.937,50	- 3.937,50	- 3.937,50
GASTOS DE VENTAS	54.016,00	54.598,72	57.503,30	38.838,63	40.344,84
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA	11.278,59	11.278,59			
INVERSIONES DE CAPITAL	-	-	7.000,00	-	-
40% Pago de Dividendos	4.915,12	6.163,14	6.501,52	12.188,30	13.128,54
Participación Trabajadores		3.088,94	3.873,27	4.085,92	7.659,81
Impuesto a la Renta		3.850,87	4.828,67	5.093,78	9.549,24
TOTAL SALIDAS	185.273,26	199.118,89	205.150,15	191.194,92	207.466,65
ENTRADAS	194.216,47	203.927,30	214.123,66	224.829,85	236.071,34
- SALIDAS	185.273,26	199.118,89	205.150,15	191.194,92	207.466,65
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	8.943,22	4.808,40	8.973,51	33.634,93	28.604,69

7.3.4. Estado de flujo de caja:

El análisis de la liquidez de la empresa en el lapso de cinco años se llevará a cabo en el flujo de caja el cual evidencia de cuanto es el capital para dar inicio con el proyecto, gracias a esta cuenta se apreció que el desembolso inicial que necesitará el proyecto es de \$40.000, lo cual no se considera como un desembolso grande de dinero y se obtendrá utilidad desde el primer año.

Tabla No 30: Flujo de caja

SALDO INICIAL DE CAJA	12.150,00	21.093,22	25.901,62	34.875,14	68.510,07
SALDO FINAL DE CAJA	21.093,22	25.901,62	34.875,14	68.510,07	97.114,76

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

En este punto se analizará la viabilidad financiera del proyecto, también se presentarán los datos de interés al inversionista potencial de la empresa, junto a las cuentas de flujo de caja del inversionista, el cálculo de la tasa de descuento y los criterios de valoración.

7.4.1 Flujo de caja del inversionista.

El total del capital que los inversionistas aportarán para la creación del proyecto se verá reflejado en el flujo de caja del inversionista, en el cual se muestra los \$20.000 invertidos al inicio del proyecto. En esta cuenta se evidencia que el emprendimiento da flujos positivos desde el año uno, debido a que la inversión es relativamente pequeña y a pesar de ser un proyecto nuevo y no tener una buena participación en el mercado, esta se ve con buenos réditos a pesar de su poca participación.

Tabla No 31: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (20.000,00)	\$ 4.915,12	\$ 6.163,14	\$ 6.501,52	\$ 12.188,30	\$ 13.128,54
	\$ 4.915,12	\$ 11.078,26	\$ 17.579,78	\$ 29.768,07	\$ 42.896,61

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento se tomó en cuenta la capitalización de la empresa, la cual está conformada por medio de un 50% de capital propio y el otro 50% de un préstamo a una tasa activa del 11,83% correspondiente a préstamos a PYMES en el Banco Produbanco. Con estas premisas se procede al cálculo del WACC que es: “La tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión” (E. Consejo Financiero Nacional, 2016).

A su vez, se procede al cálculo del CAPM, se empieza por la tasa libre de riesgo del 3.04% la cual fue conseguida del portal web Yahoo finance, la beta apalancada que se calculo fue de un 1.23, el riesgo país al 4 de mayo de 2019 obtenido del Banco Central del Ecuador fue del 5.51%. Una vez recopiladas todas las premisas se proceden al cálculo del CAPM para proseguir con el análisis del VAN.

Tabla No 32: Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	23,59%
WACCC	15,72%

7.4.3 Criterios de Valoración

Al analizar los criterios de valoración se pudo concluir que el proyecto es bastante atractivo como se presentará a continuación:

Tabla No 33: Criterios de inversión del proyecto

Criterios de Inversión Proyecto	
VAN	\$ 9.653,13
IR	\$1,24
TIR	23,11%
Periodo Rec.	3,43

VAN: Una vez recuperado el capital invertido de la inversión inicial más el capital reinvertido en el año tres, se puede observar que el proyecto generara \$9.653,13 adicionales.

IR: La IR muestra que el proyecto generara 24 centavos por cada dólar invertido.

TIR: El TIR del proyecto da 23.11%, lo cual es superior a la tasa requerida (WACC) en 7.82%, reflejando la viabilidad del proyecto.

Periodo de Recuperación: Se muestra que el proyecto recuperará la inversión realizada a los 3,43 años.

A su vez, se analiza los criterios de valoración de los inversionistas donde se evidencia que el proyecto es viable y atractivo para inversionistas potenciales del mismo.

Tabla No 34: Criterios de inversión del inversionista

Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$1.230,77
IR	\$1,06
TIR	26,01%
Periodo Rec.	3,26

VAN: Una vez recuperado el capital invertido de la inversión inicial más el capital reinvertido en el año tres, se puede observar que el inversionista generara \$1.230,77 adicionales.

IR: La IR muestra que el inversionista generará 6 centavos por cada dólar invertido.

TIR: El TIR del inversionista da 26.01%, lo cual es superior a la tasa requerida (CAPM) en 2.42%, reflejando la viabilidad del proyecto siendo atractivo para el inversionista.

Periodo de Recuperación: Se muestra que el inversionista recuperara la inversión realizada a los 3,26 años.

No obstante, la recomendación para mejorar los criterios de valoración es minorar los sueldos del personal o reducir el organigrama de la empresa, para así llegar a tener un VAN de \$29.542,01 y el flujo del inversionista mejorará a \$9.953,30. Teniendo en cuenta también que el factor más sensible es el de ventas, por ende, ante un aumento de ventas se verá un aumento considerable en todos los criterios de valoración del proyecto.

7.4.4 Indicadores Financieros

La razón circulante es conocida como estudio de solvencia, la cual se obtiene al dividir un activo circulante para el pasivo circulante. Y es la misma que puede medir la capacidad de liquidez que la empresa tendrá. Realizando el cálculo se obtuvo en el año cinco de la empresa una razón de 5.43 la cual, al tratarse de ser mayor a uno, nos muestra que la empresa es considerada solvente para cubrir los pasivos circulantes de la misma.

El nivel de apalancamiento que la empresa obtendrá será del 84.31% ya que, en un principio la empresa requerirá una inversión mayor, porque necesitará comprar bienes inmuebles y equipos tecnológicos.

La empresa no maneja cuentas por cobrar ni pagar, ya que, el pago es inmediato y el proyecto no maneja un inventario ni obligación posterior ni con el proveedor ni con el cliente.

Para finalizar, el margen de utilidad del proyecto alcanzará el 16.01% lo cual está dentro del margen al de la industria si se lo compara con las principales aplicaciones móviles tales como Cabify o Uber (SRI, 2019). A su vez, se tomó en cuenta la afluencia a estadios en el país y se evidencio que es considerablemente mayor comparado con cualquier otro deporte (Ecuafutbol, 2018), también se calcula el ROE dándonos un retorno en el año cinco de 21.37% dejando en evidencia que el proyecto es atractivo, debido a que, tiene una buena capacidad al momento de presentar los rendimientos de la misma a sus accionistas.

Por último, se calcula el ROA, obteniendo 31.77% comparado con el 21.49% de la industria (SRI, 2019), mostrando la gran rentabilidad de la empresa por sobre el costo de inversión de los activos.

Tabla No 35: Indicadores financieros

INDICADORES DE ACTIVIDAD	
Rotación del Act. Tot =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
Rotación del Act. Tot =	$\frac{236.071,34}{114.797,26}$
Rotación del Act. Tot =	2,06

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	
Razón de Deuda Tot =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón de Deuda Tot =	$\frac{18.536,61}{114.797,26}$
Razón de Deuda Tot =	16,15%

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Margen de Utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad =	$\frac{36.468,17}{236.071,34}$
Margen de Utilidad =	15,45%

Razón de Apalanc =	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$
Razón de Apalanc =	$\frac{96.260,65}{114.797,26}$
Razón de Apalanc =	83,85%

Rent sobre Activos =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Rent sobre Activos =	$\frac{36.468,17}{114.797,26}$
Rent sobre Activos =	31,77%

8. Conclusiones Generales

Como conclusión se evidencia que la creación de una empresa especializada en el boletaje electrónico, a partidos de futbol en el Ecuador, es muy atractiva y también viable, teniendo en cuenta los altos réditos económicos que el proyecto muestra en todo lo largo de su análisis, siendo atractivo tanto para inversionistas como para la empresa en general.

También se pudo concluir que el entorno ecuatoriano presenta un entorno interesante para el proyecto ya que a pesar del estancamiento económico que presenta, se evidencio que no afecta directamente a la industria ya que esta se encuentra en un constante crecimiento y que puede verse beneficiada por las políticas que se están adoptando dentro del país.

No obstante, al momento del análisis se pudo evidenciar que los principales obstáculos que el proyecto tendrá son los grupos de interés dentro de las directivas de los clubes de futbol, los cuales generan una presión para

permanecer con el sistema actual de venta de entradas, ya que reciben réditos económicos significativos, pero informales, por parte de la reventa.

Gracias a los datos arrojados por el INNEC se evidencio un incremento constante de personas dentro del país que tiene acceso a un Smartphone o a internet, esto es importante para el proyecto debido a que dichas tecnologías son el único canal que tiene la empresa con el consumidor final.

La estrategia para utilizar por la empresa será la negociación directa con los clubes de futbol para que por medio de indicadores comprobables se demuestre que, gracias a la aplicación móvil propuesta se verá una mayor afluencia a sus respectivos escenarios deportivos dándoles un mayor redito económico a los clubes de futbol y sin causar un conflicto directo con la asociación de revendedores del Ecuador, ni los dirigentes opositores al proyecto.

Al ser la primera aplicación en el mercado ecuatoriano se tendrá una ventaja sustentable frente a futuros competidores, ya que, se llevará a cabo un contrato donde se estipule la participación en el proyecto por parte de los clubes de al menos diez años.

El proyecto tendrá un fuerte ingreso de capital gracias a la publicidad ofertada dentro de la aplicación móvil y en la página web.

La filosofía, misión y visión que maneja la empresa junto a su estructura organizacional, se diseñaron estratégicamente para un cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos por el proyecto, logrando llevar a cabo las metas planteadas al inicio del plan de negocios.

A su vez, el diseño del plan de marketing está orientado a la captación de nuevos clientes y a una penetración de mercado mediante publicidad intensiva en redes sociales y medios de comunicación, junto a activaciones de marca en los escenarios deportivos lo cual es fundamental para el proyecto y así dar a conocer los beneficios del servicio ofertado.

De igual manera, se adoptará la estrategia de diferenciación la cual está basada en proponer un servicio diferenciado por su calidad al usuario potencial el cual rechaza los procesos actuales que se encuentran ofertados en el mercado, para

así poder ofertar al cliente un nuevo servicio que cumpla con sus expectativas y demandas.

El público ecuatoriano brinda un entorno favorable para el desarrollo de este proyecto, debido a la nueva era tecnológica, en la cual el uso de servicios ofertados por aplicativos móviles cada día es mayor y mantiene un incremento sostenido, ayudando a la empresa en dos aspectos fundamentales: el primero, el desarrollo de una cultura consumista de dichos servicios y segundo, la disminución de desconfianza de los usuarios al uso de sus tarjetas de crédito en compras de servicios *online*.

REFERENCIAS

- Apple. (02 de Junio de 2019). *apple.com*. Obtenido de <https://www.apple.com/la/ios/app-store/>
- Arcotel. (1 de 05 de 2017). Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/arcotel-15055-240-lineas-de-telefonía-celular-existen-en-el-ecuador/>
- Arcotel. (01 de 01 de 2019). Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/4g/>
- Asamblea Nacional del Ecuador, A. (19 de 12 de 2018). *progresomicrofinanzas.org*. Obtenido de http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2019/02/Proyecto_de_Ley_Org%C3%A1nica_de_Emprendimiento_e_Innovaci%C3%B3n_k0vLmQZ.pdf
- Asamblea Nacional, d. E. (10 de 2012). *www.planificacion.gob.ec*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Ley-Organica.pdf>
- Banco Mundial. (18 de 07 de 2019). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2017&locations=US&start=2009&view=chart>
- Banco Mundial, 2. (12 de 2017). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/tema/deuda-externa?end=2017&locations=EC&start=2009&view=chart>
- BanEcuador. (08 de 02 de 2019). *www.banecuador.fin.ec*. Obtenido de [www.banecuador.fin.ec: https://www.banecuador.fin.ec/noticias-banecuador/boletines-de-prensa/banecuador-presenta-nuevo-modelo-de-creditos-inclusivos/](https://www.banecuador.fin.ec/noticias-banecuador/boletines-de-prensa/banecuador-presenta-nuevo-modelo-de-creditos-inclusivos/)
- Camara de comercio de Guayaquil, P. (29 de 03 de 2019). <http://www.lacamara.org>. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>

- Deloitte. (12 de 2018). *www2.deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/telecommunications-industry-outlook.html>
- Ecuafutbol. (Diciembre de 2018). *ecuafutbol.com*. Obtenido de <http://ecuafutbol.org/web/noticia.php?idn=19922&idc=2#.XTjZMej0lhE>
- Federal trade commission, 2. (1 de 2019). *www.ftc.gov*. Obtenido de <https://www.ftc.gov/tips-advice/competition-guidance/industry-guidance/technology>
- Google. (Febrero de 2019). Obtenido de <https://support.google.com/google-ads/answer/6168610?hl=es-419>
- Google. (2019). *google.com*. Obtenido de <https://support.google.com/google-ads/answer/6168610?hl=es-419>
- Google. (Enero de 2019). *google.com*. Obtenido de <https://support.google.com/google-ads/answer/6168610?hl=es-419>
- Google. (Junio de 2019). *Google.com*. Obtenido de <https://play.google.com/store>
- INEC. (31 de 12 de 2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- INEC, T. d. (03 de 2019). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf
- Korntheuer, R. (Septiembre de 2017). *Search Engine Optimization*. Obtenido de <https://seoquito.com/comercio-electronico-en-ecuador/>
- Lamb Charles, H. J. (2002). *Marketing* (Vol. Sexta Edición). International Thomson Editores.
- Ministerio de industria de España, c. y. (01 de 12 de 2016). *www.icex.es*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos->

nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017692504.html?idPais=US

Pew Research Center, i. (12 de 06 de 2019). *www.pewinternet.org*. Obtenido de <https://www.pewinternet.org/fact-sheet/mobile/>

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.

Reglamento de ley para fomento productivo, a. d. (20 de 12 de 2018). *www.comercioexterior.gob.ec*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/REGLAMENTO-LEY-DE-FOMENTO.pdf>

Santander Bank, U. (01 de 10 de 2018). *en.portal.santandertrade.com*. Obtenido de <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/united-states/economic-political-outline>

Servicio de Rentas Internas, S. (Septiembre de 2018). *MANUAL TÉCNICO ESTADÍSTICO - TRIBUTARIO*. Obtenido de SRI.COM: <file:///C:/Users/fbaez/Downloads/MANUAL%20TÉCNICO%20ESTADÍSTICO%20-%20%20TRIBUTARIO.pdf>

SRI. (Junio de 2019). *sri.com*. Obtenido de https://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion?p_auth=ujCpn3rg&p_p_id=busquedaEstadisticas_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_EVo6&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_busque

theglobaleconomy. (05 de 12 de 2018). https://www.theglobaleconomy.com/USA/wb_political_stability/. Obtenido de https://www.theglobaleconomy.com/USA/wb_political_stability/

UEES, U. E. (Diciembre de 2017). *http://cece.ec/*. Obtenido de
[https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--
2dv2qztMx18Z8afERgldi/view](https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view)

ANEXOS

Anexo 1. Síntesis mejores prácticas internacionales.

Al analizar las mejores prácticas internacionales que el negocio implementará se debe recabar en puntos esenciales que se están implementando en mercados extranjeros.

Por ello se analizarán:

- Servicios que ofertan y el valor agregado de la empresa
- Precios que mantengan con respecto a su realidad económica
- Formato para el manejo de cobros y pagos
- Marco Legal
- Servicio al cliente post venta y manejo de quejas
- Normativa empresarial

Objetivos:

Analizar las diferentes empresas referentes en otros países que proporcionan el servicio de boletaje electrónico para eventos deportivos, para poder implementarlas en el entorno ecuatoriano.

Identificar la adaptabilidad de las empresas internacionales al migrar a otros mercados, para que sean referenciales para la adaptabilidad al mercado ecuatoriano.

Detalles de las empresas observadas:

Tabla comparativa No 1: Buenas prácticas internacionales

	Ticket Master	Ticket Control	Stub Hub
País de origen	Estados Unidos	México	Estados Unidos
fundación	1976	2011	2000
Presencia internacional	Multinacional	No	Multinacional

Tabla comparativa No 2: Buenas prácticas internacionales

Empresa	Servicio Ofertado	Valor Agregado
----------------	--------------------------	-----------------------

<p>Ticket Master</p>	<p>Es el servicio de boletaje electrónico más importante del mundo, en él se ofertan tickets para cualquier espectáculo de entretenimiento. La compañía tiene más de 40 años de operación, ofertando el servicio de comodidad a los usuarios de cualquier espectáculo de la manera más fácil y segura posible.</p>	<p>La empresa tiene como valor agregado 3 pilares fundamentales: La rapidez del servicio, ya que no se debe hacer largas filas para adquirir un ticket. La seguridad que brinda a sus usuarios al no tener que acercarse físicamente a los complejos deportivos con grandes cantidades de dinero. La comodidad de poder adquirir sus tickets desde cualquier parte del mundo que se encuentre a un solo clic.</p>
<p>Ticket Control</p>	<p>Nació para ocupar el mercado mexicano independiente, el cual al no ser tan desarrollado no llamaba la atención de grandes masas como para ser ofertados en empresas como ticket Master. Oferta una gran variedad de eventos artísticos independientes dentro de todo el país dando la apertura a llegar a más público a dichos eventos.</p>	<p>La empresa tiene un gran valor agregado el cual es cubrir las necesidades de los fanáticos de eventos no masivos como teatros, conciertos independientes, etc. Dando una facilidad al usuario para mantenerse informado de presentaciones cercanas a su localidad y siguiendo sus gustos seleccionados.</p>
<p>Stub Hub</p>	<p>Nació en el 2002 como una extensión de la empresa E-BAY, la cual revoluciona aún más el mercado del boletaje electrónico al dar posibilidad a personas sean empresas o personas comunes para comprar y vender tickets por medio de este sitio web.</p>	<p>Stub Hub da la posibilidad a una negociación informal de entradas a cualquier evento de entretenimiento en cualquier parte de Estados Unidos, ya que saca provecho a la digitalización del boletaje por parte de empresas como ticket Master lo cual hace que la venta de estas entradas no sea de forma física facilitando mucho el servicio ofertado.</p>

Solución de problemas, manejo de quejas y servicio al cliente

Tabla comparativa No 3: Prácticas aplicadas Ticket Master

Ticket Master
Prácticas aplicadas
<p>La página web posee diferentes medios de contactos para solución de quejas, en dicha página presentan una pestaña de “contactos”, donde muestra una amplia variedad de opciones tales como solución de quejas, donde la empresa busca un trato personalizado y eficaz a los problemas que los clientes puedan presentar, siendo los más comunes los problemas como reembolsos, devoluciones, duplicaciones, etc.</p> <p>Esta empresa maneja una política de devoluciones o cambio de las entradas adquiridas con un plazo máximo de 24 horas, caso contrario se cobrará un recargo, pero si se da apertura a cambios o devoluciones de las entradas adquiridas en este sitio web.</p>

Tabla comparativa No 4: Prácticas aplicadas Ticket Control

Ticket Control
Prácticas aplicadas
<p>Esta empresa maneja una solución de quejas dentro de su página web, donde se brinda soporte de quejas o mal funciones de software, también se da la posibilidad de cambios de tickets o cancelaciones, siempre y cuando el cliente acepte un recargo por dichas transacciones.</p> <p>En cuanto a duplicidad de entradas la empresa lo corrige de inmediato dando solución a la queja y devolviendo el valor sin ningún recargo.</p>

Tabla comparativa No 5: Tabla comparativa 4: Prácticas aplicadas Stub Hub

Stub Hub
Prácticas aplicadas
<p>Stub Hub promueve las buenas prácticas de ambos actores al momento del negocio, calificando y sancionando si se evidencia alguna clase de mala práctica o estafa, también mantiene todos los canales de contactos operando 24 horas para soluciones a problemas mayores tales como estafa o falsedad de entradas, gracias a esto la empresa puede dar de baja a los usuarios que se los reporten por realizar malas prácticas en esta herramienta web y devolver el dinero a los consumidores afectados después de un análisis de veracidad de hechos.</p>

Precios

Tabla comparativa No 6: Precios Ticket Master, Ticket Control y Stub Hub

Empresa	Precios	Programas de afiliación
----------------	----------------	--------------------------------

Ticket Master	Tarifa por evento promedio Mínimo 15\$ máximo 89\$ Mas recargos de servicio que oscilan entre 5\$ a 15\$	Descuentos rotativos entre el 15% y el 40% en el valor de la entrada
Ticket Control	Tarifa por evento promedio Mínimo 80 pesos (4\$) máximo 200 pesos (11\$). Mas cargos de servicio.	Descuentos rotativos entre el 10% y el 20%, a su vez mantienen promociones con tarjetas Banamex donde dan un 15% de descuento a los tarjetahabientes
Stub Hub	Los compradores pagan un sobrecargo del 10% del valor total del ticket mientras que los vendedores pagan un sobrecargo del 15% del valor de la entrada.	Descuentos rotativos en el costo cobrado por vender y comprar tickets en su página web, a su vez costo 0 a la primera vez que hagan uso de la aplicación.

Formas de pago

Tabla comparativa No 7: Formas de pago Ticket Master, Ticket Control y Stub Hub

Empresa	Métodos de Pago	Reserva
Ticket Master	PayPal Tarjetas de crédito / debito	Congela el precio de las entradas por 24 horas una sola vez por usuario y por evento, antes de 48 horas de que comience el evento.
Ticket Control	Tarjetas de crédito / debito	No manejan reservas
Stub Hub	PayPal Tarjetas de crédito / debito	No manejan reservas

Marco Legal

Tabla comparativa No 8: Marco legal Ticket Master

Ticket Master
Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición y licencias de software SecNet (Software seguro para pagos con tarjeta de crédito / debito). - políticas de privacidad y de no divulgación de información personal del usuario.

<ul style="list-style-type: none"> - Uso de cookies en su página web y en su aplicación móvil para un levantamiento de datos de interés para la compañía. - Se debe ser mayor de edad para la adquisición de boletos mediante la aplicación y pagina web. - Defensa de software maliciosos junto a protección de fraude al momento de compras con tarjetas clonadas o fraudulentas. - Cumplimiento con todos los derechos de autor dentro de todo el proceso que lleva a cabo la empresa. - Cumplimiento arancelario.
--

Tabla comparativa No 9: Marco legal Ticket Control

Ticket Control
Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Compra de licencia Riskifield como software anti scamming. - políticas de privacidad y de no divulgación de información personal del usuario. - Uso de cookies en su página web y en su aplicación móvil para un levantamiento de datos de interés para la compañía. - Defensa de software maliciosos junto a protección de fraude al momento de compras con tarjetas clonadas o fraudulentas. - Cumplimiento con todos los derechos de autor dentro de todo el proceso que lleva a cabo la empresa. - Cumplimiento arancelario.

Tabla comparativa No 10: Marco legal Stub Hub

Fecha:

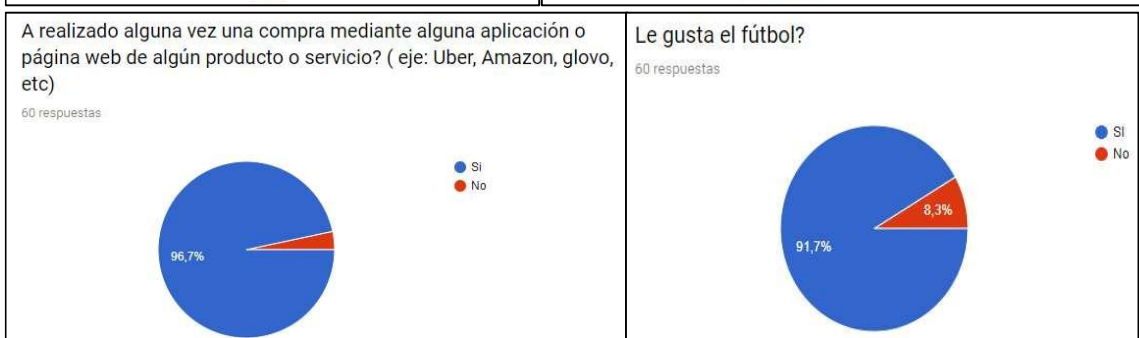
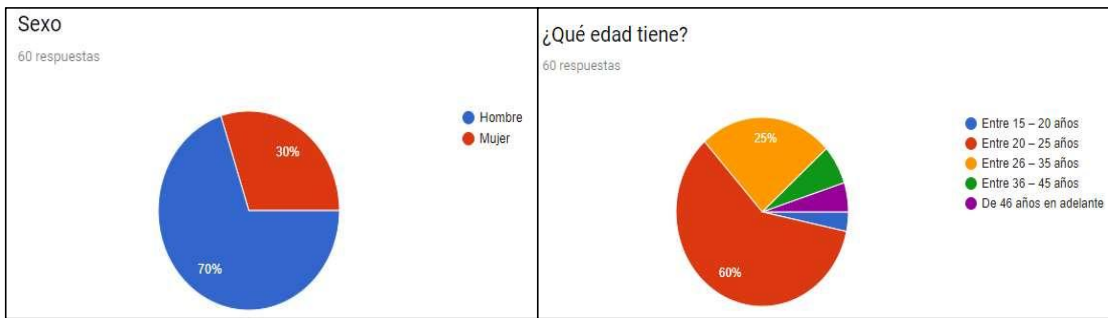
Stub Hub
Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja junto a Fan Protect herramienta para protección de estafas a usuarios de este servicio, ya sean vendedores como compradores. - Cuida y vela el cumplimiento de las normas de la página web por parte de los usuarios y - Sanciona las malas prácticas de los usuarios. - políticas de privacidad y de no divulgación de información personal del usuario. - Uso de cookies en su página web y en su aplicación móvil para un levantamiento de datos de interés para la compañía. - Defensa de software maliciosos junto a protección de fraude al momento de compras con tarjetas clonadas o fraudulentas. - Cumplimiento arancelario.

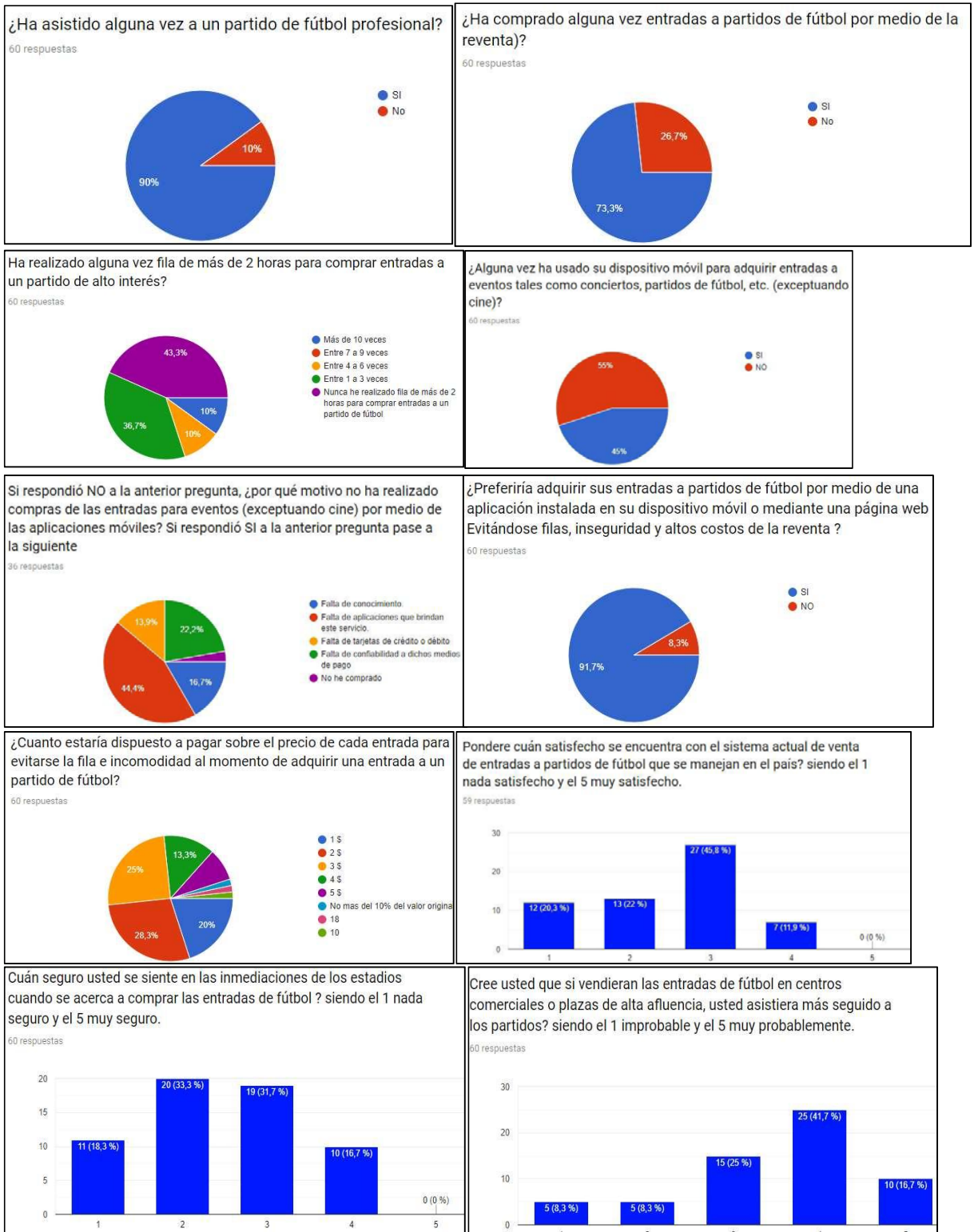
ANEXO 2. Encuesta

1. Dirección de correo electrónico
2. Nombre completo y celular
3. Sexo
4. ¿Qué edad tiene?
5. ¿Usted tiene acceso a un teléfono inteligente?
6. De las siguientes aplicaciones, ¿Cual usa con más frecuencia?

7. ¿Ha realizado alguna vez una compra mediante alguna aplicación o página web de algún producto o servicio? (eje: Uber, Amazon, glovo, etc)
8. ¿Le gusta el fútbol?
9. ¿Ha asistido alguna vez a un partido de fútbol profesional?
10. ¿Ha comprado alguna vez entradas a partidos de fútbol por medio de la reventa)?
11. Si respondió No a la pregunta anterior pase a la siguiente pregunta.
12. ¿Cuánto ha sido lo máximo que ha pagado de sobrepago para adquirir una entrada por medio de la reventa? Detalle cuánto costaba la entrada y cuánto pagó (eje: entrada costaba 15\$ y pague 30\$ a la reventa)
13. ¿Ha realizado alguna vez fila de más de 2 horas para comprar entradas a un partido de alto interés?
14. ¿Alguna vez ha usado su dispositivo móvil para adquirir entradas a eventos tales como conciertos, partidos de fútbol, etc. (exceptuando cine)?
15. Si respondió NO a la anterior pregunta, ¿por qué motivo no ha realizado compras de las entradas para eventos (exceptuando cine) por medio de las aplicaciones móviles? Si respondió SI a la anterior pregunta pase a la siguiente
16. ¿Preferiría adquirir sus entradas a partidos de fútbol por medio de una aplicación instalada en su dispositivo móvil o mediante una página web Evitándose filas, inseguridad y altos costos de la reventa?
17. Que tan barato considera que es el precio para la compra de una aplicación móvil que le permita comprar entradas a partidos de fútbol, evitándose largas filas o comprar a revendedores. (y la compraría)
18. Que tan barato considera que es el precio para dudar de la calidad de una aplicación móvil que le permita comprar entradas a partidos de fútbol, evitándose largas filas o comprar a revendedores. (y no la compraría)
19. Que tan caro considera que es el precio para la compra de una aplicación móvil que le permita comprar entradas a partidos de fútbol, evitándose largas filas o comprar a revendedores. (y la compraría)
20. Que tan caro considera que es el precio para la compra de una aplicación móvil que le permita comprar entradas a partidos de fútbol, evitándose largas filas o comprar a revendedores. (y no la compraría)
21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar sobre el precio de cada entrada para evitarse la fila e incomodidad al momento de adquirir una entrada a un partido de fútbol?
22. ¿Pondere cuán satisfecho se encuentra con el sistema actual de venta de entradas a partidos de fútbol que se manejan en el país? siendo el 1 nada satisfecho y el 5 muy satisfecho.
23. ¿Cuán seguro usted se siente en las inmediaciones de los estadios cuando se acerca a comprar las entradas de fútbol? siendo el 1 nada seguro y el 5 muy seguro.
24. ¿Cree usted que, si vendieran las entradas de fútbol en centros comerciales o plazas de alta afluencia, usted asistiera más seguido a los partidos? siendo el 1 improbable y el 5 muy probablemente.

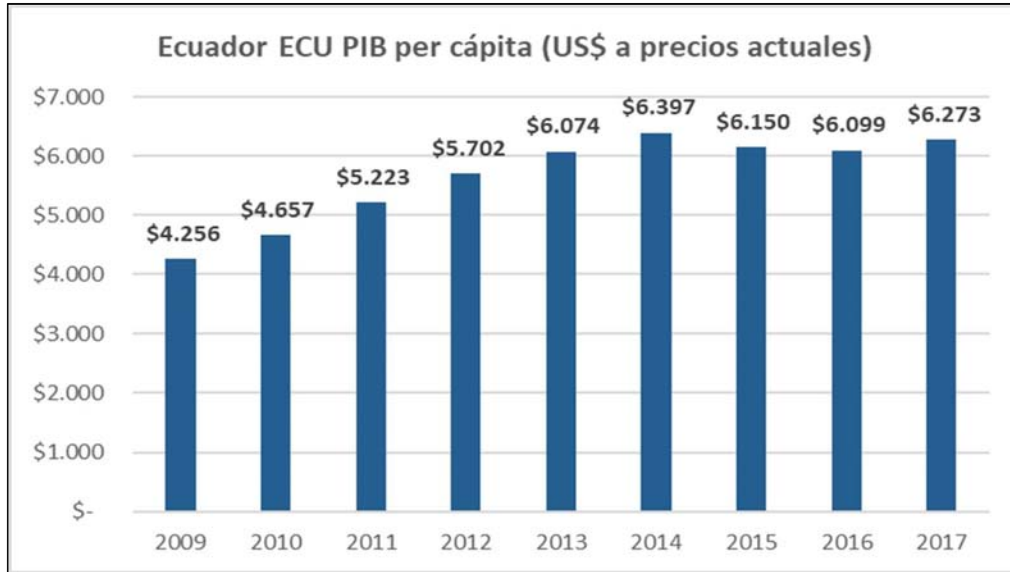
Resultados





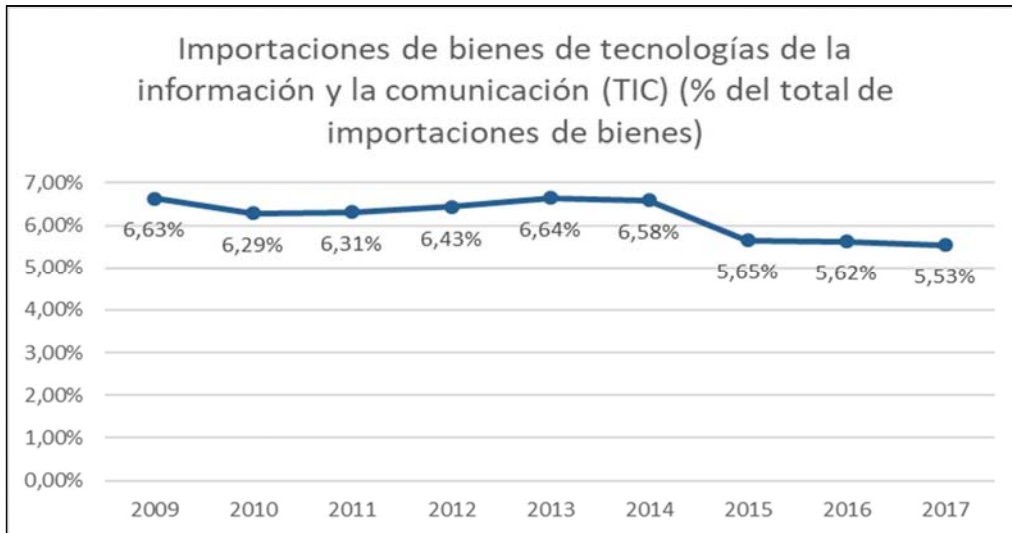
Anexo 3: Gráficos

Figura No 7: Ecuador ECU PIB per cápita (US\$ a precios actuales)



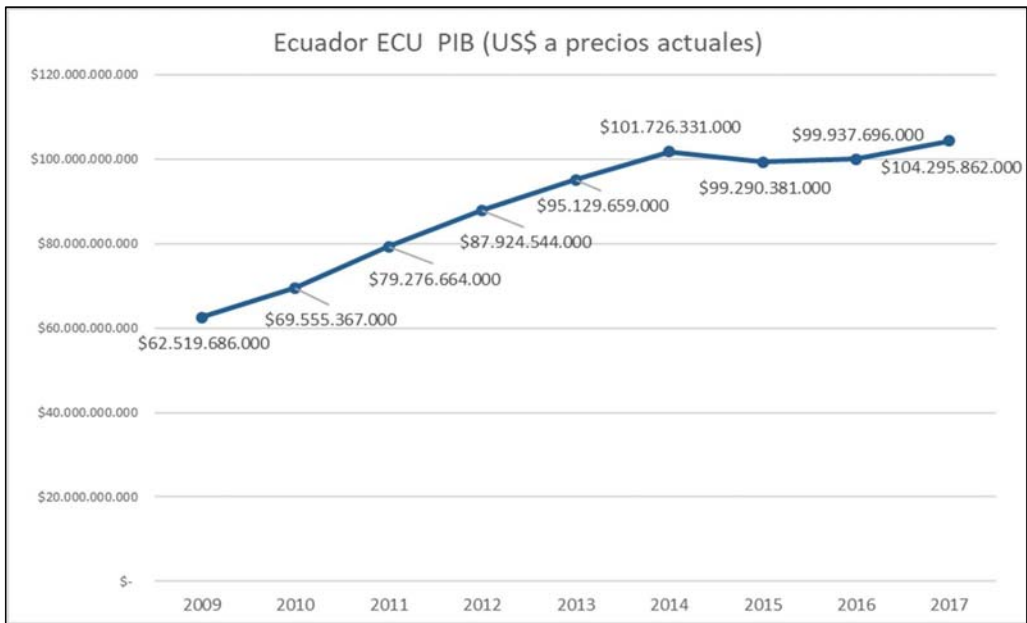
Tomado de: Banco Mundial

Figura No 8: Importaciones de bienes de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (% del total de importaciones de bienes)



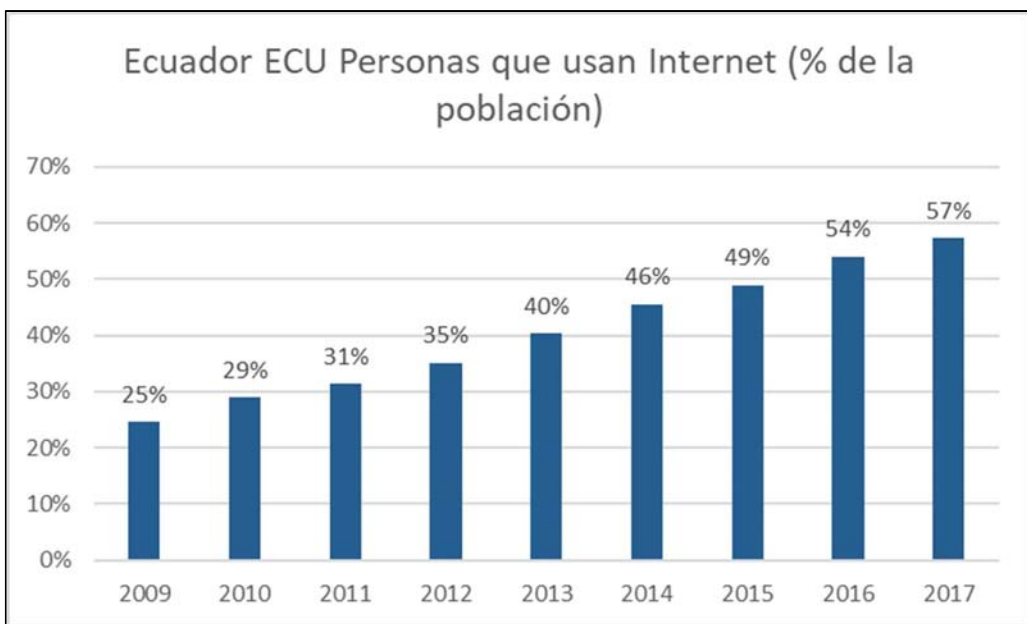
Tomado de Banco Mundial

Figura No 9: Ecuador ECU PIB (US\$ a precios actuales)



Tomado de Banco Mundial

Figura No 10: Ecuador ECU Personas que usan Internet (% de la población)



Tomado de: Banco Mundial

Anexo 4 Entrevista al experto:

1. Nombres y experiencia laboral

2. Qué opina del futbol ecuatoriano
3. Cree usted que la contracción económica que sufre el Ecuador afecto al futbol ecuatoriano
4. Considera usted que el fanático ecuatoriano es fiel a su equipo
5. En base a sus estadísticas, cual ha sido el comportamiento del hincha ecuatoriano con respecto a la afluencia a los estadios
6. Cuál es su opinión acerca de la reventa en el país
7. Cuál cree que es el motivo de que en todos estos años no se ha tecnificado el boletaje en el país
8. Cree usted que dentro de las directivas de los clubes ecuatorianos existen grupos de interés que ponen presión para que la reventa persista en el país
9. Cree usted que mediante una aplicación móvil la gente vaya más a los estadios
10. Cuál es su opinión acerca de esta propuesta de una aplicación móvil donde se oferte la venta de entradas digitalizada.

Anexo 5 Link Video Focus Group:

<https://youtu.be/SLVt9vOgPNI>

